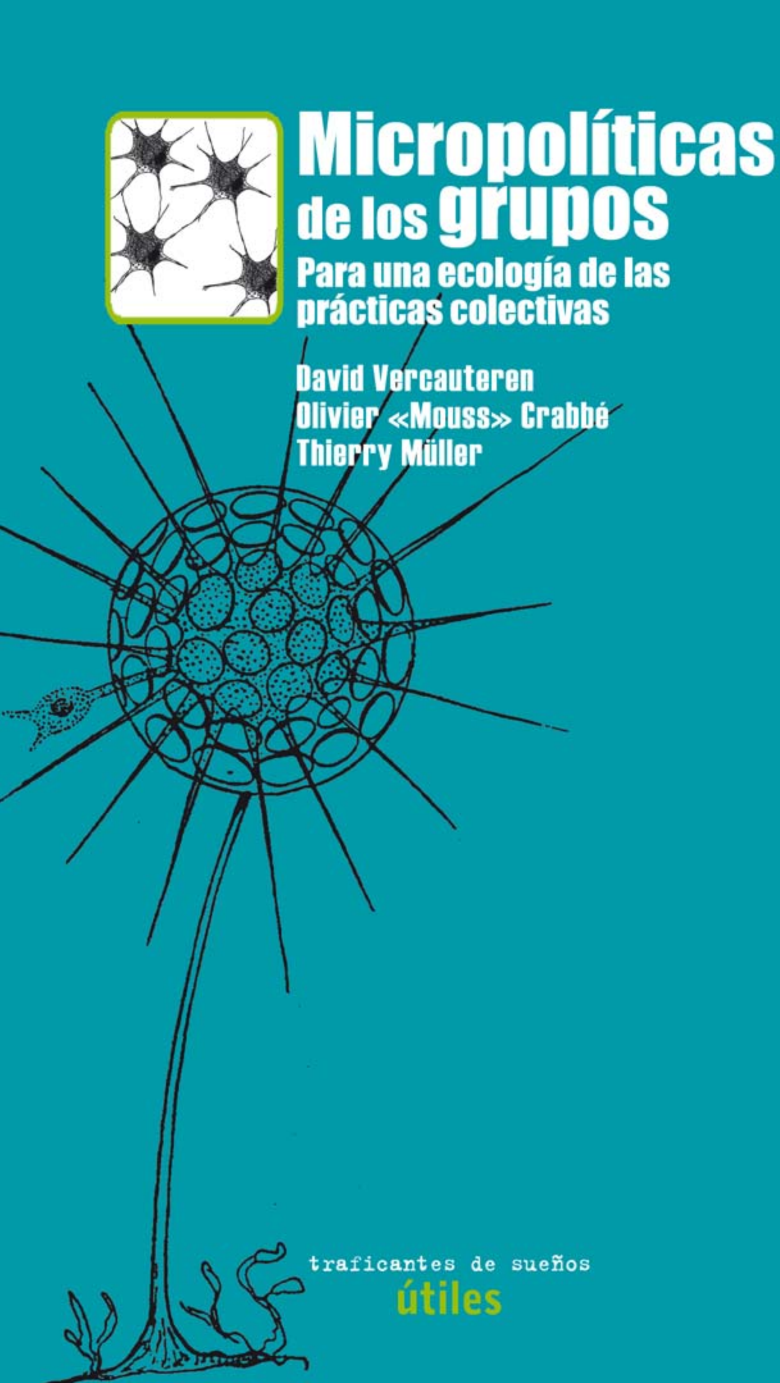


Micropolíticas de los grupos

Para una ecología de las prácticas colectivas

David Vercauteren
Olivier «Mouss» Crabbé
Thierry Müller

traficantes de sueños
útiles



Desde sus inicios **Traficantes de Sueños** ha apostado por licencias de publicación que permiten compartir, como las Creative Commons, por eso sus libros se pueden copiar, distribuir, comunicar públicamente y descargar desde su web. Entendemos que el conocimiento y las expresiones artísticas se producen a partir de elementos previos y contemporáneos, gracias a las redes difusas en las que participamos. Están hechas de retazos, de mezclas, de experiencias colectivas; cada persona las recompone de una forma original, pero no se puede atribuir su propiedad total y excluir a otros de su uso o replicación.

Sin embargo, «cultura libre» no es sinónimo de «cultura gratis». Producir un libro conlleva costes de derechos de autor, traducción, edición, corrección, maquetación, diseño e impresión. Tú puedes colaborar haciendo una donación al proyecto editorial; con ello estarás contribuyendo a la liberación de contenidos.

Puedes hacer una donación

(si estás fuera de España a través de PayPal),

suscribirte a la editorial

o escribirnos un mail

traficantes de sueños

útiles 8

Útiles es un tren en marcha que anima la discusión en el seno de los movimientos sociales. Alienta la creación de nuevos terrenos de conflicto en el trabajo precario y en el trabajo de los migrantes, estimula la autorreflexión de los grupos feministas, de las asociaciones locales y de los proyectos de comunicación social, incita a la apertura de nuevos campos de batalla en una frontera digital todavía abierta.

Útiles recoge materiales de encuesta y de investigación. Se propone como un proyecto editorial autoproducido por los movimientos sociales. Trata de poner a disposición del «común» saberes y conocimientos generados en el centro de las dinámicas de explotación y dominio y desde las prácticas de autoorganización. Conocimientos que quieren ser las herramientas de futuras prácticas de libertad.

Edición original: David Vercauteren, Thierry Müller y Olivier «Mouss» Crabbé , *Micropolitiques des groupes. Pour una écologie des pratiques collectives*, HB Éditions.

1ª edición: 1000 ejemplares. [Enero de 2010]
Título:
Micropolíticas de los grupos
Autores:
David Vercauteren, Thierry Müller y Olivier «Mouss» Crabbé
Traducción:
Anouk Devillé y Marta Malo de Molina (Introducción), Jazmin Beirak (Acontecimiento, Potencia), Marisa Pérez Colina (Artificios, Autodisolución, Decidir, Juntarse, Rodeos), Fernan Chalmeta Alonso (Cuidado de sí, Silencio, Subvenciones, Teorías -efectos de las-, Anexos), Emmanuel Rodríguez López (Escisión, Reunión, Roles), Raúl Sánchez Cedillo (Evaluar), Anouk Deville (Fantasmas, Hablar, Poder, Problemar), Eugenia Monroy (Micropolíticas), Olivier «Mouss» Crabbé (Programar).
Maquetación y diseño de cubierta:
Traficantes de Sueños.
taller@traficantes.net
Edición:
Traficantes de Sueños
C/ Embajadores 35, local 6
28012 Madrid. Tlf: 915320928
e-mail:editorial@traficantes.net
Impresión:
Queimada Gráficas.
C/ Salitre, 15 28012, Madrid
Tlf: 915305211
ISBN 13: 978-84-96453-45-6
Depósito legal: M-6419-2010

micropolíticas de los grupos

para una ecología de las prácticas colectivas

David Vercauteren
Olivier «Mouss» Crabbé
Thierry Müller

Editado por:
Marta Malo de Molina y
Raúl Sánchez Cedillo

Traductores:
Jazmin Beirak Ulanosky, Anouk Devillé, Marta Malo de Molina,
Eugenia Monroy, Olivier «Mouss» Crabbé, Marisa Pérez Colina,
Raúl Sánchez Cedillo, Emmanuel Rodríguez López
y Fernan Chalmeta Alonso

traficantes de sueños
útiles

Índice

Agradecimientos

Este libro ha visto la luz gracias:

A las comunidades, colectivos, experiencias y pensamientos que a través de sus gestos han tratado de construir una cultura que apuesta por lo común.

A todos aquéllos y aquéllas, que con su amistad y su cuidado, nos han permitido continuar: Maïa Chauvier, Alexis Dabin, Anouk Devillé, Laurent Jacob, Serge Thiry, Fabrizio Terranova, Freed Thomas, Marianne Vanleeuw-Koplewicz, Isabelle Stengers, Graziella Vella.

A los «rodeos » de Manu Dache, Tarek Essaker, Sacha.

A las ayudas, aportaciones y seguimiento de Nanou Vereecken, Jean-Marc Christiany, Christian Depuhom, Marie Vella, Carine Gaul, Marta Malo de Molina, Raúl Sánchez, Alberto Riesco Sanz, Vincent Coradossi, Frédéric Sélis, Chritopher Yggdre, Patrick Zech, Jean-Marie Chauvier.

A François y Johanna que nos han aportado confianza y consejo.

A los profesores de francés y a su amor a la ortografía; a los disléxicos que han aprendido y probado la diferencia entre error y vacío.

Para Maia

Introducción

> Mientras la historia de las prácticas colectivas no sea contada por aquellas y aquellos que la viven y la construyen, serán los historiadores los que se encarguen de ello.
>
> (Proverbio del País de los Dos Lagos)

Antiguamente, en los grupos había un personaje conocido por un nombre que variaba según los territorios. En algunos lugares le llamaban «el antepasado»; en otros, «el que recuerda»; y había otros en el que se le conocía como «el que convoca la memoria»... Instalado en muchas ocasiones en la periferia de los grupos, contaba incansablemente pequeñas y grandes historias. Esas historias relataban muchas veces situaciones complicadas, dificultades, peligros en los que el grupo había caído de la misma manera que muchos otros antes que él. Otras veces narraban logros e invenciones que habían permitido incrementar las fuerzas colectivas. El antepasado transmitía también formas pragmáticas de construir un devenir común.

Una cultura de los antecedentes

Por supuesto, ignoramos si tales personajes existieron en algún momento. Pero poco importa: el poder que tiene esta ficción nos interesa, porque invita, en un primer

momento, a la siguiente pregunta: ¿qué ha podido suceder en nuestras colectividades para que los saberes que podrían haber constituido una cultura de los antecedentes estén tan poco presentes? En un segundo momento, nuestra historia nos lleva a una perspectiva indeterminada: ¿qué pasaría si existiera a partir de ahora una atención a esos saberes que fabrican los éxitos, las invenciones y los fracasos de los grupos? ¿Y si el antepasado o el que convoca la memoria empezara a existir?

Este libro se sitúa en la frontera de estas dos cuestiones, justamente donde hoy nos encontramos, expuestos por el deseo y por la necesidad. Necesidad porque precisamos de una «cultura de los antecedentes», no sólo por los saberes que nos podría proporcionar, sino también porque abriría nuevos espacios, nos ofrecería un «afuera»: ya no estaríamos solos en el mundo. Un impulso nos encaminaría: nos sentiríamos antecedidos, inscritos en una historia que nos podría hacer más fuertes. Y también nos sentiríamos activados por nuevas fuentes de inspiración: «mira, ese límite al que nos enfrentamos ahora, otros lo han sobrepasado de tal o cual manera» o «de acuerdo con ese relato que nos están contando, tendríamos que agudizar nuestra vigilancia sobre tal punto o tal otro».[1]

Y, después, el deseo. Deseo de agenciar el grupo más allá de las formas adquiridas, de empujarlo por un camino de experimentación que uniría signos y fuerzas encontradas. Dicho de otra manera, deseo de fabricar un territorio donde se desplegarían y se cultivarían a la vez una sensibilidad a las mutaciones que lo recorren, una agilidad en la capacidad de «pensarnos» y un arte del bricolaje en nuestras formas de hacer.

Necesidad, pues, de un poco de aire fresco, de tener otro punto de observación sobre nuestros grupos. Son muchas las ocasiones en que nos encontramos encerrados en historias que tejen con el tiempo nudos y obstáculos. Con el tiempo, estos nudos y obstáculos pesan, recargan los gestos y las ideas. O, más sencillamente, nos encontramos presos de rutinas que ya no sabemos quién inventó. Y deseo de aliviar un poco la vida de tanta moral y tantas teorías que acaban prescribiendo nuestro cotidiano, a la vez que nos impiden entenderlo y generan impotencia en nosotros. Tal y como sugiere Michel Foucault: «No uséis el pensamiento para dar un valor de verdad a una

---

1 Seminario sobre «Los usos y los cercamientos» organizado por el Collectif Sans Ticket (CST) / Groupe de Recherche et de Formation Autonome (GReFA), en mayo 2002, en Bruselas: www.enclosures.collectifs.net

práctica; ni tampoco la acción política para desacreditar un pensamiento, como si fuera pura especulación. Usad la práctica política como intensificador del pensamiento y el análisis como un multiplicador de formas y ámbitos de intervención de la acción política. [...] No exijáis de la política que restablezca los "derechos" del individuo tal y como la filosofía los definió. El individuo es el producto del poder. Lo que hace falta es "desindividualizar" por multiplicación y por desplazamiento de los diversos agenciamientos. El grupo no debe ser el lazo orgánico que une a los individuos jerarquizados, sino un constante generador de "desindividualización"».[2]

Desindividualizar, «despsicologizar», salir de las disyunciones exclusivas («o, o...»), aprender a ralentizar y a protegerse (artificios), resistir a la urgencia y a lo que ésta implica como forma de estar juntos... tantos pequeños pedazos de saberes recogidos por aquí y por allá. Cada una de nosotras,[3] con su experiencia, ha sentido los efectos de estas lógicas, de estos agenciamientos, cuando se nos imponen. A veces sufriéndolos, a veces jugando con ellos. Hay ahí una intuición que se queda en el camino, que pide expresarse, desplegarse, forzar el azar contra la repetición del déjà vu, de lo ya conocido. Insistencia cien veces enunciada, mil veces encontrada: no somos grupo, devenimos grupo. Y la posibilidad de ese devenir hay que construirla.

Sin embargo, cultivamos poco esa micropolítica, esa construcción de una ecología de las prácticas. Como si una fuerza nos retuviera, nos mantuviera en un suelo infectado de venenos. Quizás el mayor peligro de estos venenos es su poder para romper esa insistencia y vaciarla de su potencia.[4] Hay ahí cuando menos una señal que nos tiene que hacer pensar: ¿cómo puede ser que en los grupos la cuestión de la micropolítica nos sea tan ajena y que no seamos capaces de acercarnos a problemas como el poder, las relaciones o la depresión fuera de un modo «psicologizante»? ¿Cuál es la fuerza que nos hace insensibles al devenir mismo de nuestros grupos, impotentes para comprender las bifurcaciones, los cambios, los quiebros que operan en nuestros cuerpos y en los procesos que ponemos en marcha?

2 Michel Foucault, «El Anti-Edipo: introducción a la vida no-fascista», *Dits et Ecrits, III*, París, Editions Gallimard, 1994, p. 135.

3 Frente a la regla gramatical que pretende que «el masculino predomina», hemos optado por un uso aleatorio de los géneros.

4 Philippe Pignarre e Isabelle Stengers, *La sorcellerie capitaliste*, París, La Découverte, 2005.

¿Quién está (des)poseído? ¿Quién está separado?

Algún día tendremos que comprender la relación entre esa fuerza y la relativa pobreza cultural tan habitual en el ámbito de la micropolítica. Sin duda, esta pobreza está ligada a la desposesión de los saberes y de las técnicas producida por el capitalismo. Desde las brujas, pasando por los campesinos, y más tarde por los artesanos, el capitalismo ha atacado todos los tipos de comunidades de uso que se le han resistido o que no ha sabido traducir en valores de cambio, es decir, reducir, homogeneizar y generalizar en mercancías aisladas de su esfera de producción y de su esfera de deseo.

Pero esta desposesión no se ha realizado sólo por la «buena disposición» del Capital. También ha sido posible gracias a que la corriente mayoritaria de lo que se ha llamado el «movimiento obrero» pensaba, en parte, en los mismos términos que el propio capitalismo. Alianza extraña alrededor de un zócalo común: modernidad, progreso y universalismo. Lenin, dirigente de la revolución rusa de octubre, encarnó esta paradoja cuando gritó en 1917: «queremos soviets y electricidad». Unas décadas más tarde, Audrey Lorde, feminista afroamericana, le respondía con la siguiente pregunta: «¿Se puede destruir la casa del amo con las armas del amo?».

Tenemos aquí, pues, una hipótesis: la pobreza cultural actual respecto a la micropolítica de los grupos tendría algo que ver con los procesos de desposesión provocados por el capitalismo y continuados o asumidos por una parte significativa del movimiento obrero.

También es posible que nuestra dificultad para aprehender la cuestión de la relación (entre el pensamiento y el cuerpo, entre los modos de existencia y sus articulaciones colectivas, entre los «artificios» y el grupo...) tenga alguna conexión con esa cultura moderna que ha ido dividiendo el mundo en interior y exterior, que ha separado conciencia (o conocimiento) y creencia... expulsando con ese mismo gesto a todos los cuerpos y todas las fuerzas que poblaban esos mundos, para quedarse solamente con un único ser: el hombre blanco, por fin libre, desencadenado de esta tierra y de sus espíritus.

Estamos, pues, en la conjunción de dos problemas: el proceso de (des)posesión de los valores de uso, de los saberes y de las técnicas de una comunidad y esa serie de divisiones por las cuales el uso está separado de la materialidad, el gesto de su pensamiento, el individuo de su colectividad... lo que nos lleva a la siguiente pregunta: ¿cuáles son, en un grupo, los efectos de ese doble movimiento de (des)posesión y de separación?

Uno de estos efectos se juega en la relación complicada que nos vemos obligados a tejer entre la macropolítica y la micropolítica del grupo. Y aquí, nuestra única cultura de los antecedentes nos ha transmitido una vieja costumbre: la de centrarse en la macropolítica, es decir, en los motivos explícitos del grupo, en las programaciones que hay que llevar a cabo y en las agendas que hay que cumplir. Nos instalamos, pues, en un sólo campo, el único que merece ser discutido, evacuando tranquilamente las cuestiones de tipo micropolítico. Un ejemplo: prestamos muy poca atención y, por consiguiente, interés, a los efectos que tienen los comportamientos que hemos aprendido a tener en colectividad (en la escuela, en nuestras familias, en nuestras primeras experiencias de grupo...) en nuestras reuniones, en el tono y en las palabras que usamos, en nuestras actitudes corporales, en el tiempo que nos damos, en el ambiente que reina en nuestros locales o durante nuestras acciones. Desde hace por lo menos una generación, disponemos de un saber en ese ámbito específico: ¡el cuerpo es político! Pero parece que ese grito, lanzado por las luchas feministas, todavía no nos ha afectado lo bastante... corporalmente.

Saber real, saber nómada

Puede ser también que esa dificultad para abordar la cuestión de la micropolítica esté ligada a los saberes particulares que convoca: saberes relativos a los movimientos, a los signos, a las singularidades, a las afecciones y a las fuerzas. Una palabra en árabe antiguo designa esta idea: *Eilm*. «*Eilm*» es el saber particular de los signos, de las fuerzas del viento, de los relieves movedizos del territorio, que permite a los nómadas desplazarse en el desierto sin perderse.

Esta «ciencia menor», por retomar la distinción que hacen Gilles Deleuze y Felix Guattari, no se confunde con la «ciencia real». Mientras que esta segunda trata de caracterizar una cosa otorgándole una identidad, una esencia estable, con propiedades que se derivan de ella por deducción, la «ciencia menor» se interesa en cambio por las coyunturas y por sus efectos: «no se va de un género a sus especies, por diferencias especificas, ni de una esencia estable a las propiedades que se derivan de ella, por deducción, sino de un problema a los accidentes que lo condicionan y lo resuelven».[5]

Tomemos un ejemplo de una ciencia real aplicada a los grupos, la de K. Lewin, inventor de la dinámica de grupos, que dedujo algunas leyes particulares de sus experimentos de laboratorio. K. Lewin demostró que cualquier grupo funciona con un equilibrio estacionario y que se resiste a cualquier cambio fuera de leves variaciones alrededor de este equilibrio. Ahora bien, lo que interesa en una ciencia menor son precisamente esas variaciones, esas líneas de singularidad, esas fuerzas que hay que aferrar y prolongar. Nos dicen que la ley general está en la repetición y en la resistencia al cambio. Muy bien. Pero con ese teorema no entendemos nada de los acontecimientos que se apoderan de un grupo y que lo llevan a nuevos devenires. El cansancio o la ilusión, un ambiente podrido o divertido, no tienen que ver con cuestiones generales. Son microoscilaciones singulares, que actúan como señales de una transformación de ciertas relaciones que atraviesan el grupo. La vigilancia se aplica ahí, alrededor de esas señales, como el *Eilm* de los nómadas. Y ese saber no se confunde con los mapas de carreteras o con la guía Michelín de las autopistas que cuadriculan el desierto.

(Des)posesión, separación, dificultad de elaborar un saber situado son sin duda los aspectos que explican esa pobreza de la cultura de los antecedentes en el plano micropolítico de los grupos. Este libro ha sido escrito contra esa pobreza y con una voluntad de arremeter contra las prácticas que descartan la dimensión micropolítica en beneficio de una sobrevaloración de la macropolítica. Con la perspectiva en cualquier caso de sugerir un reequilibrio en los intercambios. Y con las ganas también de abrir una nueva cuestión: ¿qué pasaría si los grupos potenciasen esos saberes, esa cultura?

5 Gilles Deleuze y Félix Guattari, *Mil Mesetas. Capitalismo y esquizofrenia*, Valencia, Pre-Textos, 1997, pp. 368-369.

Recorrido

Tener catorce años en 1985 y, por uno u otro motivo, verse arrebatado por unas ganas irresistibles de «moverse», ¿cuál es el disparador? El azar de un encuentro en un bar y una invitación a asistir a la próxima reunión; la música y los circuitos alternativos con les Béruriers Noirs; un «posicionamiento» en ese contexto de los «años de invierno», de *Dallas* y *Dinastía*, de Reagan y de Thatcher; una respuesta a la violencia de la institución escolar y de los controles policiales constantes; imágenes de revolución que se agolpaban en la cabeza, revoluciones pasadas, victoriosas o reprimidas («Llueve sobre Santiago»), presentes también con los sandinistas en Nicaragua, «que no cometerán los mismos errores»...

El comienzo pasa por todo eso, pero queda la pregunta: ¿adónde ir? En todo caso, una cosa parece clara: las viejas y grandes organizaciones nacidas del movimiento obrero (partidos, sindicatos, cooperativas) ya no representan casi nada y, si continúan representando algo, lo hacen desde el punto de vista de las regulaciones del poder. Las pequeñas o grandes ONG's apenas suscitan un atractivo mayor y parecen segmentadas, especializadas y, en mayor o menor medida, institucionalizadas. En cierto modo, demasiado blandas al fin y al cabo en comparación con la locura que nos atraviesa la cabeza.

Nos quedan entonces dos posibilidades: crear nosotros mismos nuestra propia organización o unirnos a una perteneciente a lo que se suele denominar la extrema izquierda. Demasiado jóvenes aún para crear «nuestra» organización, decidimos irnos con los trotskistas, aunque de Trotsky y de la IV Internacional no sabíamos prácticamente nada. Lo que nos gusta es el discurso anticapitalista y revolucionario. Tampoco comprendemos nada de la «dialéctica» que tiene lugar en la organización a propósito del Este y del Oeste, «puesto que, a pesar de todo, en último término, se trata de defender a la URSS frente a Estados Unidos», ni de la atmósfera de relativo aburrimiento que empapa los locales y las reuniones. Pero pensamos, desde lo alto de nuestra adolescencia, que seguramente es algo normal porque «hacer política es algo serio». Después de dos años en los que nuestras únicas intervenciones en la calle se resumen en ir a pegar carteles

para el partido, comenzamos a pensar de verdad que la política es algo realmente plomífero. Una expulsión colectiva[6] puso un saludable punto final a este primer encuentro.

Esto nos enseñó tres cosas. Lo primero: cuando uno comienza a organizarse fuera del partido, al partido no le gusta un pelo. ¿No dice el proverbio que el partido siempre tiene razón? Resistirse a una línea, a un mandato que nos dice lo que se debe hacer o no, en función de un interés superior, se convirtió en aquel momento en un saber que había que cultivar. Lo segundo: uno no encuentra necesariamente a sus aliados allí donde cree que están o, dicho de otra manera, nos encontramos con uno de los axiomas de base de los grupos: guerra de capillas, lógica de posiciones, prácticas de seducción y de exclusión. Lo tercero: descubrimos la autoorganización y las posibilidades que ofrece como asidero para la acción colectiva.

Poco tiempo después, unos cuantos nos implicamos con los Verts pour une Gauche Alternative [VeGA: Verdes por una Izquierda Alternativa]. El tono es decididamente autogestionario. «La cosa puede durar una hora, un día, un mes; cuando salimos en manifestación, cuando organizamos un curso alternativo en el instituto o se constituye una comunidad de trabajadores…: en todos los casos, se ponen en tela de juicio el orden social y las jerarquías. El mundo de algún modo vuelve a ponerse en pie. Para nosotros, es algo evidente: "la política" debe pensarse en primer lugar desde este punto de vista».[7] Realizamos acciones en las grandes superficies, hacemos agit-prop, intervenciones musicales… en pocas palabras, la cosa tiene vida. Descubrimos además una nueva organización, nacida en 1986 y que ya no está vinculada estructuralmente a la historia del movimiento obrero –aunque «reivindique la herencia de las luchas sociales»–, sino que está vinculada más bien con los problemas abiertos por

6 A modo de anécdota: de regreso de un fin de semana en la playa, el grupo de diez jóvenes que volvíamos de viaje recibimos una paliza en toda regla por parte de las fuerzas del orden en la estación de Gante. Nos autoorganizamos y denunciamos públicamente (a través de la prensa) aquel acto policial. Ahora bien, la mitad de los jóvenes del grupo no pertenecían a ninguna organización política. Por eso nos pareció lógico responder sin informar de ello al partido.

7 Esta cita y las siguientes están extraídas de los panfletos publicados por los VeGA.

las décadas de 1960 y 1970: el ecosocialismo, la lucha contra la industria nuclear y el modelo productivista, el feminismo… Se trata, asimismo, de dejar atrás la concepción de un saber que dice lo que tiene que ser el futuro, para abrirse en cambio a un «diagnóstico acerca de lo que impide la posibilidad de inventar ese futuro».

En aquel periodo, no tiene mucho sentido hablar de futuro. Estamos en 1989, acaba de caer el muro de Berlín, un concierto de alabanzas canta la victoria de la democracia de mercado occidental sobre la tiranía comunista. En la antigua RDA, algunas voces se elevan y se oponen a la unificación alemana. Piden tiempo para repensar un proyecto de sociedad que no sea ni la democracia popular que han estado viviendo, ni la democracia representativa del capitalismo. Pero el proyecto, impulsado por el Neues Forum [Nuevo Foro], que consistía en reconsiderar críticamente las maneras de organizarse, no interesa desde luego a las elites occidentales. Siguiendo el ejemplo de Helmut Kohl, antiguo canciller de la República Federal Alemana, prefieren comprar a los «Ossies» [alemanes del Este] a golpe de bananas.[8] Otros, como los «nuevos conservadores», tampoco parecen interesados por la propuesta. Por el contrario, seguros de su victoria, predican que por fin el mundo se ha reconciliado con su historia, que la verdad se ha revelado: el capitalismo como destino de la humanidad ha consumado su obra. Por fin puede proclamarse el «final de la historia», el «fin de las utopías». Dos años más tarde, estalla la primera Guerra del Golfo, inaugurando paradójicamente una nueva utopía, esta vez capitalista, la de la guerra de civilizaciones o, para ser más exactos, la de «la paz de los cien años», proclamada por George Bush padre en 1990.

Entre los VeGA, el diagnóstico quiere ser prudente: «aunque todavía no estamos en condiciones de pensar su complejidad, sus sufrimientos y sus sobresaltos, hemos entrado en un periodo completamente nuevo. Un periodo para el cual nuestras referencias, nuestras maneras de pensar y de actuar y nuestras formas de organizarnos deberán ser reconsideradas críticamente, sin duda de arriba abajo». Pero, a semejanza de cuanto sucede entonces en muchas organizaciones de izquierdas, la propuesta no llegará

8 Alusión a la primera campaña electoral tras la «reunificación» alemana de 1990. El canciller Kohl distribuía gratuitamente esa fruta que, durante mucho tiempo, fue inaccesible para los alemanes del Este (los «Ossies»).

lejos.[9] Sin embargo, el acontecimiento de 1989 merecía ser estudiado con detenimiento. ¿No ratificaba el final de un tipo de proyecto de emancipación nacido en y con la revolución rusa, en y por la revolución rusa de 1917, un proyecto experimentado por lo tanto durante más de setenta años? ¿Qué significa políticamente ese fracaso? ¿Es posible medir el impacto afectivo sobre aquellos y aquellas que durante años lucharon por aquel proyecto?

Para nosotros, con el fin de la experiencia de los VeGA, se cierra una determinada manera de hacer política. En primer lugar, se cierra una concepción política estratégica que cree que las palancas de acción se sitúan en el ámbito de los hemiciclos parlamentarios, cuando, por el contrario, allí reina más bien la «impotencia», es decir, la gestión mayoritaria de las relaciones de fuerza. Más profundamente, a raíz del EZLN,[10] nuestra crítica se dirige a la estrategia de la «toma del poder», que ha inspirado durante casi un siglo la mayoría de los proyectos revolucionarios. En nombre de tal finalidad, era preciso guardar silencio sobre las prácticas colectivas presentes. Ahora bien, ese punto de vista ha permitido todo tipo de guarradas, incluso la creación de alianzas con las peores dictaduras, una vez más, en nombre de un eventual poder futuro. Ya lo dice la expresión: «El fin justifica los medios».[11]

A continuación, se pone en marcha un principio de crítica de la figura del militante. Por un lado, nos da miedo esa actitud fría y altanera del «militante profesional», verdadera

9 Es posible que la composición del grupo de los VeGA (ex trotskistas, ex maoístas, feministas, ecologistas radicales, anarquistas…) hiciera complicada la introducción de estas preguntas, cuando la voluntad principal era preservar la unidad a pesar de la diversidad constitutiva del movimiento. Como explicación más prosaica, es posible que el fracaso electoral y la consiguiente deuda hicieran imposible tal reflexión.

10 El EZLN (Ejército Zapatista de Liberación Nacional) se dio a conocer el 1º de enero de 1994 en el Sudeste mexicano ocupando siete localidades de Chiapas. Sus reivindicaciones se refieren a los derechos y a las culturas de los pueblos indígenas y al reconocimiento de su práctica de autogobierno. Véase Gloria Muñoz Ramírez, *20 y 10. El fuego y la palabra*, Buenos Aires, Tinta Limón, 2004.

11 Nótese el resabio militar de esta perspectiva: la toma del poder. De esta suerte (un ejemplo entre otros), parece difícil evocar la «gran noche de la revolución» sin que tarde en aparecer en la discusión la cuestión de quiénes serán «liquidados» o «reeducados».

máquina de encajar golpes sin dar la menor impresión de verse afectado. Mantener la cabeza fría, dominar las emociones, la fragilidad, la ambivalencia del deseo, y continuar, de nuevo y siempre, todo recto hacia delante. El cuerpo, la sexualidad, la amistad, todo es una cuestión política. No existe nada, al menos públicamente, fuera de ese significante rey. Por otra parte, nuestra crítica se dirige a la serialidad o la cuadriculación del cotidiano militante. No nos cabe en la cabeza la contradicción entre una práctica cotidiana en la que, por regla general, se milita después de las seis de la tarde y un proyecto político que tiene entre sus ambiciones romper las diferentes formas de serialidad que cortan en pequeñas rebanadas nuestro cotidiano: el espacio, con sus lugares de ocio, de trabajo, de consumo… y el tiempo, con aquél consagrado a lo útil y a lo necesario, y luego aquél otro, reservado a las actividades futiles y agradables…

Lo que queremos es vincular el gesto al acto, la palabra a la práctica; crear algo de lo común, una cultura que reinvente y vuelva a tejer puentes entre todos esos ámbitos separados.

Por último, descubrimos una de las paradojas que atraviesan las prácticas colectivas: un grupo puede estar compuesto de inteligencias capaces de actuar juntas bajo la modalidad de la sustracción de sus potencialidades y, por lo tanto, de disminuir en la misma medida la inteligencia colectiva que constituye al grupo o, dicho de otra manera, varias inteligencias son capaces de multiplicar por x… la gilipollez general. Pensamos que ahí reside un axioma básico de las reuniones.

Un viento del sur

A partir de 1994, se abre una pequeña década de efervescencia. Los zapatistas inauguran el baile, seguidos poco después por las huelgas francesas del invierno de 1995. En Bélgica, la protesta se cristaliza en un primer momento en torno al aparato judicial y, luego, en torno a las desigualdades sociales y a la mercantilización de la vida (marcha multicolor contra el cierre de las Forges de Clabecq en Tubize, apoyo a las acciones llevadas a cabo por los trabajadores de la fábrica de Renault-Vilvorde contra la deslocalización de su empresa).

En el mismo periodo se crean, especialmente en Francia, en Bélgica y en Alemania, colectivos que actúan en torno a cuestiones del paro, de los sin papeles, de la vivienda o de los Organismos Genéticamente Modificados... Estas diferentes actividades locales o nacionales se enlazarán en redes internacionales, tales como las «marchas europeas», la Acción Global de los Pueblos, No Border... En 1999, con motivo de la contracumbre de la OMC (Organización Mundial del Comercio) en Seattle, en Estados Unidos, estas nuevas formas de contestación se harán visibles y recibirán entonces el apelativo de anti o alterglobalización.

En aquel entonces, en Bruselas, estábamos trabajando cuestiones de autoformación y de paro, así que también viajamos por aquellos «acontecimientos» (inter)nacionales y por los ambientes que los animaban. En 1996 encontramos en Madrid un «Centro Social Okupado Autogestionado», El Laboratorio. Rápidamente, nos vemos seducidos por aquel intento, algo loco, de reapropiarse en los espacios urbanos de los medios de existencia colectivos, a través de la okupación de edificios vacíos y de su transformación para usos de vivienda, de producción de trabajo cooperativo y de actividades culturales y políticas. El carácter autónomo y experimental del enfoque contribuye a alimentar nuestro deseo de trasladar la idea a Bruselas. En 1997 creamos el Collectif Sans Nom (CSN) y, a comienzos de 1998, abrimos nuestro Centro Social. El primer *Paroles Nomades*, publicación del CSN, marcaba la tónica: «Frente a la situación de compartimentación del espacio urbano, de envasado y etiquetado de nuestra condición, de troceado de nuestra realidad y de nuestras vidas... nos atrevemos a apostar por que, en esa realidad, queda algo de sitio para otras prácticas, otras ideas, para una radicalidad en movimiento. Asumimos la apuesta, en la medida de lo posible, tanto colectiva como individualmente, aquí y ahora, de construir en acto la libertad, la autonomía, la solidaridad. Que es posible abrir en esta situación otro devenir que intente unir tanto los diferentes conjuntos de la producción humana (lo cultural, lo social, lo político...) como la pluralidad de la vida (el ocio, la creación, los encuentros, la militancia...). A ese lugar lo llamamos Centro Social [...] No estamos buscando un modelo que nos diga lo que tenemos que hacer y pensar. Nos inscribimos fuera de las grandes corrientes de pensamiento y de práctica que han estructurado los movimientos obreros y sociales desde hace un siglo. O, más bien, hablando en

positivo, del comunismo nos gusta la idea del bien común, del anarquismo, la concepción de la libertad, del 68, la apertura y la abundancia y, de todos los lugares que han intentado o que intentan ahora vivir de manera más justa, la esperanza de que tenemos la posibilidad de construir otra cosa».[12]

A través de aquella experiencia, se afina la cuestión que llevábamos trabajando ya un cierto periodo de tiempo, la de la autonomía. La autonomía no se confunde con el modelo liberal de un ser humano puro y sin vínculo o con su versión liberal-libertaria, en la que todo está permitido. En nuestro caso, intenta expresar una perspectiva: la de apropiarse de tiempos y espacios de vida. A la constricción del tiempo del trabajo asalariado, a sus modos de gestión y de prescripción de las tareas y de privatización del valor añadido, intentamos contraponer un tiempo elegido articulado con nuestras necesidades, organizado con arreglo a nuestros criterios y apuntando a una valorización colectiva. El espacio de producción ya no está vinculado a un espacio fijo, sino que puede estar en todas partes (en casa, en un café, en los locales de una asociación, en la calle...). Sin embargo, nos hacen falta locales que sirvan de «refugio», para el encuentro, la creación y la ayuda a la organización individual y colectiva. El envite consiste entonces en desarrollar estrategias de obtención de medios de producción y, al mismo tiempo, de obtención de renta directa e indirecta, que permitan escapar tanto de una reinserción forzosa como de las condiciones de subsistencia precarias vinculadas a las ayudas sociales.

Esta opción, que se corresponde también con una forma de vida, se articula con una investigación en el ámbito de la experimentación de las formas de organización colectiva, de creación y de intervención pública. La ambición del CSN consiste en cierto modo en hacer un «cruce de luchas» o en lograr que diferentes campos de intervención (sin papeles, parados, OGM...) se comuniquen transversalmente. La hipótesis que sostiene esta perspectiva es la siguiente: la clase obrera como sujeto central de la emancipación, la fábrica o el taller como lugar específico de la conflictividad han dejado de ser, por diferentes razones, los puntos de apoyo y de referencia. Hoy, las figuras al igual que los lugares por los que pasa el conflicto se conjugan en plural. El control del cuerpo, de los afectos, de los desplazamientos, se ha convertido en

12 *Avancées*, periódico mensual, noviembre de 1998, p. 18.

un lugar de tensiones como pueden serlo las relaciones de subordinación y de explotación en el mundo del trabajo y los modos de destrucción medioambiental. Con arreglo a esta hipótesis, la dificultad estriba en construir transversalidades que no reduzcan las diferentes singularidades en torno a consignas portadoras de consenso. Como dice Guattari, «lejos de buscar un consenso embrutecedor e infantilizante, se tratará en lo sucesivo de cultivar el disenso y la producción singular de existencias».[13]

Durante un año y medio, intentamos conjugar en plural la idea que nos importa: las resistencias pasan por los modos de existencia. Este proyecto abre más cuestiones de las que puede resolver. Permite además hacer que determinadas cuestiones se vuelvan ineludibles, al menos durante un tiempo. Nos radicaliza sobre determinados aspectos y nos hace más ágiles sobre otros. Por ejemplo, nuestro problema de volver a anudar las diferentes esferas de la existencia (crítica de la serialidad) plantea en la práctica distintas cuestiones: en primer lugar, ¿cómo esa ambición evita fabricar un todo, una nueva moral?, en definitiva, ¿quién prescribe ahora lo que corresponde a la buena actitud, al buen consumo... alternativo y bio, por supuesto? Dicho de otra manera, ¿qué protecciones inventa el grupo para impedir los diferentes tipos individuales y colectivos de toma de rehenes?

Otra cuestión que alude a esa aspiración al «todo» gira en torno a la dificultad que estos enfoques encuentran a la hora de acoger al otro, al que está de paso o a la que quiere participar puntualmente en las actividades. A ese «otro» le resulta difícil comprender algo o tener sencillamente un asidero dentro de un universo de grupo en el que la informalidad y el compadreo son los operadores concretos de adhesión. Pero esta dificultad se da asimismo en el seno del grupo. Basta que uno de los miembros tenga un hijo, por ejemplo, o se vea obligado a trabajar para que su participación en el grupo se torne problemática. Ella ya no puede compartir ese cotidiano en el que «todo» se elabora, se decide y se modifica... Y las reuniones, en tanto que puntos de formalización y de encuentro, ayudan poco, precisamente porque tienden más bien a avalar lo que cuenta en lo cotidiano. «Extrañar al

---

13 Félix Guattari, *Les Trois Écologies*, París, Galilée, 1989 [ed. cast.: *Las tres ecologías*, Valencia, Pre-textos, 1990].

prójimo», diría Deligny, para salir un poco de esta cultura «autorreferenciada». «Socavarse para extrañar al prójimo, ponerse en suspenso en tanto que referencia para llegar a pensar al otro sin asimilarle, para acabar con los enunciados del tipo: "lo único que puede existir es imitarnos, ser y hacer como nosotros". [...] Extrañar al prójimo, una necesidad para no asfixiarse bajo el peso de nuestra propia reclusión».[14]

La paradoja de la historia del Collectif Sans Nom no se sitúa tanto en este tipo de reclusión, sino en un estar demasiado «expuesto».[15] Por decirlo en pocas palabras, la velocidad que se adueña del grupo le lanza a una multitud de espacios de trabajo y de encuentros. La potencia que se adueña del proyecto nos engancha y al mismo tiempo nos supera. Podríamos resumir esa dimensión en torno a tres niveles:

1. Ignorancia con respecto al azar. Los dados están echados, ¡dos seises! ¿Cómo lo hemos hecho? Nadie lo sabe. Alquimia de las fuerzas que se componen para producir una extraña potencia. Axioma posible: un grupo es capaz de agenciar una fuerza corporal sin pensarla ni comprenderla en absoluto.

2. Ignorancia bis. Los dados se dan la vuelta tan rápido que nadie puede decir quién los ha movido. O bien: a fuerza de correr, ya no sabemos por qué lo hacemos ni cómo hacerlo. Axioma de base: los grupos se agitan demasiado y no piensan lo bastante. Axioma de base bis: lo contrario también es cierto.

3. Fragilidad de una fuerza que nos afecta. Ambivalencia de una potencia colectiva que abre en un mismo gesto una línea de creación y una línea de destrucción. ¿Cuál

14 G. Vella, «Étranger le proche», *Multitudes*, núm. 24, primavera de 2006, pp. 178-182. http://multitudes.samizdat.net.

15 En el centro social, estas cuestiones estaban presentes en el ámbito de la organización misma del CSN. En cambio, en el plano de su «escena pública» había poca autorreferencialidad. Aquél era un sitio abigarrado. Allí se juntaba codo con codo una extraña mezcla de culturas, prendidas, al menos, de una afinidad común en la resistencia a las prácticas y leyes racistas del Estado belga. Esa diversidad hay que agradecérsela al trabajo de zapa llevado a cabo por el Collectif contre les Expulsions [Colectivo contra las expulsiones]. Que conste aquí nuestro reconocimiento.

> seguir o, de manera más precisa, cómo mantenernos en esta cresta? Axioma posible: hacerse extremadamente lento a una velocidad increíble y abrazar las señales, los afectos, de manera que se compongan con las fuerzas de grupo.

Esta explosión «caótica» tendrá diferentes efectos. El primero: una inflación de los estímulos que nos arrastrará hacia miles de actividades. Lo que llamaremos en lo sucesivo el síndrome del militantismo del «salto de pulga» o cómo perderse en demasiadas iniciativas. El segundo: una lógica de urgencia permanente. Otro síndrome, el de un tiempo que comprime el universo de posibles para reducirlo a una sola variable: la agitación de un «todo, enseguida». Aprender a resistir a la urgencia se ha convertido, por lo tanto, en un saber que cultivar. El tercero: la reacción de los poderes judiciales y policiales a nuestras actividades. Subestimación de una de las fuerzas que poseen: el miedo. No tanto el miedo a la represión física como tal, sino el miedo que se mete «clandestinamente» en el cuerpo de un grupo. Fuerza que rompe, que corta aquello de lo que un cuerpo es capaz y que, al mismo tiempo, produce un tipo de afecto, de violencia, que se vuelve contra el grupo mismo. Y en este caso, la «represión» ya no necesita de maderos o de matones para surtir efecto. El grupo puede convertirse en el propio carcelero de su impotencia.

Una extraña esquizofrenia

En julio de 1999, tras la autodisolución del Collectif Sans Nom, algunos queremos prolongar la experiencia de otra manera. Con los/as liejeses/as provenientes del colectivo «Chômeur, pas Chien» [parados, no perros], relanzamos un intento de experimentación política a través del Collectif Sans Ticket (CST). Una doble exigencia nos anima en aquel momento: luchar a partir de una situación «concreta», hacer vibrar y resonar los diferentes problemas encontrados (sistema de tarifas versus gratuidad, servicios públicos versus privatización, así como las relaciones entre trabajadores y usuarios, entre ecología y ordenación del territorio...) y construir un compromiso que, por un lado, no confunda lo urgente con lo importante, la moral con la ética,

y, por otro lado, una saberes profanos y saberes expertos, amistad y política, estética y acto público, construcción colectiva y experimentación...[16]

Nuestro problema es, por lo tanto, de dos órdenes: en primer lugar, seguir pensando la política[17] y sus modalidades de intervención a partir de una situación; a continuación, experimentar formas de agenciamiento colectivo. Estos dos aspectos están íntimamente ligados. Resulta que, en esta relación, el primer aspecto acaba dominando en gran medida el segundo. O, por decirlo de otra manera, el segundo no existe más que a partir del lugar que le confiere el primero. Por ejemplo, durante las intervenciones públicas, intentamos experimentar formas de agenciamiento colectivo, mientras que nuestra manera de organizarnos internamente conserva una configuración demasiado «moderna». Apenas pensamos (es más: no lo hacemos en absoluto) sobre el proceso de grupo: funciona como siempre lo ha hecho –naturalmente. Extraña esquizofrenia. Por más que sepamos que la naturaleza está infectada de contaminación y que la condición del pensamiento no es natural, no hacemos nada con respecto a esta contaminación, ni con respecto a esta condición.[18] Esquizofrenia además porque no se nos ocurriría pensar la política y las relaciones sociales desde un punto de vista naturalista. Tenemos incluso la tendencia a calificar de

16 Véase sobre este tema Collectif Sans Ticket, *Le Livre-accès*, Mons, Le Cerisier, 2001 y www.collectifs.net/cst. [Véase también el capítulo 8 «Errancias» de *Nociones Comunes*, Madrid, Traficantes de sueños, 2004, N. del E.]

17 En septiembre de 1999, creamos el «groupe de recherche et de formation autonome» (GReFA: grupo de investigación y formación autónoma), que tiene por objetivo profundizar en estas cuestiones a través de sesiones formativas y seminarios. Durante el primer ciclo de formación, referido a la crítica de la economía política, planteamos las siguientes preguntas en el texto de presentación: «[...] ¿Cómo es posible que hayamos "heredado" una relación de fuerzas tan desfavorable? ¿Por dónde han pasado entonces las transmisiones colectivas de generación en generación de los saberes menores, de la memoria de las batallas, de sus límites y de su necesaria reactualización? En definitiva, todas esas pequeñas cosas gracias a las cuales los que toman el relevo de la rebelión no se encuentran despojados, obligados a volver a empezar "de cero", a cometer las mismas tonterías, a repetir los mismos esquemas de pensamiento y de práctica».

18 A este respecto decimos que el concepto de «toma de conciencia» ofrece un asidero muy pobre.

reaccionario aquel pensamiento que concibe la sociedad a partir de un orden natural de las cosas. Pero, curiosamente, una parte de nuestras prácticas colectivas se organiza de manera implícita a partir de postulados procedentes de este tipo de pensamiento. Llega a resultar molesto decirlo, pero creer que basta con un poco de buena voluntad o con ser natural para hacer un grupo, incluso para construir un mundo más justo, es como decirle a un obrero que basta con mear en la puerta de su patrón para que cese la explotación.

Entretanto, y a fuerza de abandonar el pensamiento en beneficio de la naturalidad, llegamos a donde teníamos que llegar: nos empantanamos. Nada demasiado enojoso. Nos entendemos lo bastante bien como para no pelearnos demasiado. Simplemente nos encontramos con esa vieja historia de un tejido de experiencias acumuladas y no demasiado reflexionadas que acaban por enredarse y formar una bola sagrada de nudos. A medida que el tiempo pasa, la malla se va haciendo más tupida y empieza a producir un sentimiento de asfixia. En ese momento, intentamos por supuesto hablar juntos. Pero cada tema de discusión nos embrolla en otros debates. No llegamos. Nos ponemos nerviosos ante esta impotencia para entendernos, nos callamos, nos quedamos ahí, sin comprender lo que nos sucede, y acabamos concluyendo que «todo esto» es en definitiva demasiado complejo. Intentamos, entonces, hacerlo de otra manera, tomar resoluciones, cambiar esto o aquello. Y nos lo creemos. A fuerza de voluntad, pretendemos forzar el destino. Pero la voluntad es una fuerza muy débil en comparación con las fuerzas movilizadas por los hábitos. Esos «ancianos señores» tienen una inteligencia muy hipócrita. Se ocultan para reaparecer con más fuerza en la superficie, se esconden debajo de la mesa a la espera de poder reinstalarse cuando la buena voluntad se canse.

El problema con toda esta historia de la «práctica natural» es que, aunque deje de ser tan natural, no acabamos de salir del pensamiento natural. Nos asfixiamos, en definitiva, doblemente: por nuestros hábitos y por nuestra manera de enfrentarlos. Por el peso del pasado y por nuestros hábitos, que lo actualizan. Por el pensamiento que se pierde en la «bola de nudos» y que, al mismo tiempo, está encerrado en hábitos de pensamiento. Por el cuerpo que sufre rodeado de esta maraña y por los quistes que lo llenan de rigideces.

Lo que intentamos durante los siguientes seis meses del CST (2003) es un «paso a un lado» respecto a esta práctica natural. Lo llamamos, a falta de un nombre mejor, una evaluación. También lo podríamos haber llamado: la ocasión de dotarnos de reglas que nos obliguen a tener en cuenta el estado no natural de nuestras comunidades. Pero en aquel momento no hubiéramos entendido en absoluto semejante enunciado. Antes de eso, tendríamos que desenredar los hilos para extraer y desplazar nuestros hábitos de pensamiento, es decir, para producir, a propósito de nuestra práctica, un saber colectivo.

Alrededor de estos saberes colectivos, que a menudo nos habían faltado en nuestras experiencias, reorganizamos nuestro trabajo. Que, al final, desembocará en este escrito. El primer intento de explorar este terreno tuvo lugar tras la autodisolución en septiembre de 2003 del Collectif Sans Ticket. Antes de separarnos como grupo, nos imponemos una última exigencia: «No abandonaremos sin dejar una piedra al pie del camino». Este jalón cobrará la forma de un escrito de unas cincuenta páginas, que relata nuestro intento de comprensión de una experiencia colectiva. Lo titulamos *Bruxelles, novembre 2003* [*Bruselas, noviembre de 2003*]. Se lo pasamos a aquellos y aquellas que habían participado en el proyecto del CST y se lo enviamos a amigos y amigas.

En abril de 2004, después de una pausa,[19] retomamos el hilo de esta historia en el punto en el que lo habíamos dejado. Nos volvemos a poner en marcha y nos encontramos en Bélgica, Francia y España con algunas de las personas a las que les habíamos dado el documento *Bruxelles, novembre 2003*. Las citas se suceden, unas cuarenta en total: unas veces, los intercambios producen una crítica del texto, otras, resuenan con otras prácticas colectivas y otras, abren cuestiones nuevas. Con ese material en la mano y con los nuevos problemas que abre, nos proponemos proseguir el trabajo de investigación durante un corto año. Este periodo nos permite confrontar nuestras preguntas con autores como Deleuze, Guattari, Foucault, Nietzsche, Spinoza, Stengers... y con los saberes encontrados en momentos de análisis de

19 En realidad, el CST se volvió a manifestar después: tuvimos que responder a través de la prensa a las diligencias abiertas contra nosotros por el Tribunal correccional por «asociación de malhechores» (entre otras cosas), a partir de la demanda interpuesta por el ministerio fiscal y por la STIB (Sociedad de Transportes Públicos de Bruselas).

situación colectiva con el mediador-formador P. Davreux.[20] Nuestro criterio en ese momento no es tanto perdernos demasiado en sus problemas, sino más bien profundizar en los nuestros. Dicho de otro modo, ponemos los rodeos por los conceptos, así como por los problemas que acarrean, al servicio de nuestras preguntas sobre las prácticas colectivas. ¿Contrabandistas? ¿Ladrones? ¿Usurpadores? ¿Traidores? Somos sin duda todo eso, con respecto a su trabajo y a sus conceptos, aunque en todo momento intentamos no apuñalarles por la espalda.

Febrero-marzo de 2005. El proceso se agota lentamente, la materia está ahí, ahora se trata de orientarla hacia un texto. Pero sólo hay uno de nosotros que desea realmente escribir, que se siente en todo caso capaz de «ponerse a ello». De golpe, se instala un ligero malestar. Hablamos del tema y reorganizamos la actividad en función de ello. Dos de nosotros se lanzan entonces, uno directamente a la escritura, el otro, a un acompañamiento sostenido. Los otros dos reciben los textos a medida que se producen. Los critican y proponen pistas. De julio de 2005 a julio de 2006, este dispositivo se enriquece con la mirada de otra decena de personas.

La elección tomada

Nuestro trabajo se presenta como un mosaico de situaciones-problemas que podemos encontrar en una experiencia colectiva.

Esta elección se afirma como tal: bosquejamos situaciones, fabricamos trozos de problemas, realizamos una u otra distinción, proponemos desarrollar una vigilancia o unas pistas, así como algunos artificios o dispositivos. Nuestro problema no es tener razón, sino construir sobre tal o cual situación un esbozo de mapa. Fernand Deligny nos dice a este propósito: «Los mapas no son instrumentos de observación, son instrumentos de evaluación». La «cultura de los antecedentes» no designa más que esto: evaluar la diferencia cualitativa e intensiva de nuestros modos de existencia y relacionarlos con las situaciones-problemas que los han precedido.

20 Desde finales de la década de 1960, Pierre Davreux continuó a su manera una de las tradiciones de la educación popular en la Resistencia francesa, llamada Entrenamiento Mental (EM). Formador en EM y mediador en el sector asociativo belga, francés y quebequense, anima también una asociación, La Talvère, situada en la región bordelesa.

Si este libro tiene una ambición, se sitúa ahí: en la puesta en circulación de historias para nutrir culturas de la invención colectiva. Y nuestro límite se sitúa en el mismo punto: hoy podemos escribir y pensar sobre las situaciones colectivas que hemos atravesado y que nos han transmitido. Ni más, ni menos. No tenemos, pues, la voluntad de ser exhaustivos, ni siquiera de haber agotado todas las «entradas» consideradas. Estamos ahí, en esa frontera entre algo más o menos conocido y nuestra propia ignorancia. Hemos intentado escribir a partir de tal límite.

Una última palabra más con respecto al libro. Los relatos que lo recorren son ficticios o, como dice el adagio: «Cualquier parecido con hechos o personas reales es pura coincidencia» –a excepción de tres relatos que se inspiran directamente en la experiencia del Collectif Sans Ticket y otro que recorre explícitamente un tramo de vida de la historia de la clínica La Borde, en Francia. Y a excepción también de un texto escrito por un personaje ficticio que, bajo el título de «Teorías (efectos de las)», intenta poner en evidencia uno de los desajustes que experimentó nuestro pensamiento después de aquel primer lanzamiento que supuso el documento *Bruxelles, novembre 2003*.

Modo(s) de Empleo(s)

Los y las que quieran continuar leyendo, desde otra vertiente, sobre la experiencia y/o alguno de los caminos que nos han llevado a este escrito, pueden ir a las entradas: *Acontecimiento, Problematizar* y *Teorías* (*efectos de las*).

Las entradas están organizadas por orden alfabético. Entra por la palabra-clave que te interese y salta de un texto a otro según tu propia investigación.

No obstante, de manera orientativa, proponemos al final de cada entrada, una o varias maneras de continuar las cuestiones que la entrada abre.

También hemos construido dos tipos de circuito: uno para un grupo que comienza, otro, para un grupo que atraviesa una crisis.

Itinerario para un grupo en formación:

Roles
Juntarse
Decidir
Reunión
Artificios
Potencia
Programar

Itinerario para un grupo en crisis:

Acontecimiento
Evaluar
Artificios
Poder
Escisión
Hablar
Autodisolución
Cuidado de sí
Roles

Acontecimiento

En septiembre de 2003, después de cinco años de experiencia colectiva, el Collectif Sans Ticket (CST), del que formábamos parte, decide autodisolverse.[1] Esta decisión es el resultado de un proceso de varios meses de autoanálisis, durante los cuales intentamos, entre otras cosas, examinar y comprender diversas cuestiones: «¿Por qué estamos en crisis?», «¿qué fue lo que sucedió?», «¿qué pasó exactamente?». Las reflexiones siguientes se inspiran en un texto titulado *Bruxelles, novembre 2003*, que relata este proceso.

En febrero-marzo de ese mismo año algunos de nosotros empezamos a sentir que algo está pasando en la vida de nuestro grupo… algo que hace que ya no seamos los mismos. Nuestra manera de sentir y de percibir está cambiando, aunque no sepamos muy bien qué es lo que se ha movido. «Los acontecimientos se efectúan en nosotros, nos esperan y nos aspiran, nos hacen señas», decía Deleuze.[2]

Así pues, siete meses antes del acto de autodisolución, cinco personas nos reunimos en nuestros locales de Bruselas. Es un desconcierto total. Para algunos, el proyecto está atravesando unos momentos difíciles, pero, en general, «funciona bien»: las ideas y las reivindicaciones defendidas por el grupo en el campo de la movilidad se han propagado. Para otros «todo eso» ya no está tan claro, se hace complicado seguir con la aventura sin tener en cuenta

1 Cfr. Supra, «Introducción», nota 16.

2 Gilles Deleuze, *Lógica del sentido*, Barcelona, Paidós Ibérica, 1989, p. 157.

una insistencia que los inquieta. Pero ¿qué es lo que insiste? Es difícil saberlo, faltan las palabras para expresar «eso que ya no está tan claro».

Después de discutir un tiempo sobre estas diferencias, nos decidimos a parar la máquina y a abrirnos a un nuevo proceso de evaluación de nuestra práctica. Organizamos tres reuniones en Bruselas antes de irnos al campo. Nuestro primer gesto consistió en «abrir el abanico» de nuestra aventura, intentando retrazar así sus líneas principales y sus puntos fuertes.

Las señales

Lo primero que nos sorprendió fueron todas las señales que habían aparecido a lo largo de los dos últimos años de nuestra historia y que no habíamos sabido comprender o, simplemente, no habíamos sido capaces de ver. Primero fue Grez-Doiceau,[3] en enero del 2002. En aquella fecha nos reunimos un fin de semana cerca de diez personas con el propósito de «evaluar» los últimos meses de actividad del grupo y de trazar las líneas más importantes para el futuro. La cuestión del fin del colectivo se planteó explícitamente por primera vez, pero no transcendió de un día aislado. El fin de semana terminó sin que la idea de final se decantara y nos volvimos, por el contrario, con una multitud disparatada de proyectos que pondríamos en marcha.

Sin embargo, durante ese fin de semana en el campo sucedió algo paradójico, entre el entusiasmo renovado de algunos y el vacío de otros, que no tardarían en abandonar silenciosamente la nave. He aquí una nueva señal. De hecho, señales ya habíamos tenido unas cuantas, cada vez con una fisonomía diferente: una palabra, un dolor de estómago, un accidente… En cierto modo, «el mundo no deja de hacer señas, sólo hay que dejarse afectar por ellas».[4]

3 Pueblo de Brabante.

4 F. Zourabichvili, *Deleuze, une philosophie de l'événement*, París, PUF, 1994, p. 37 [ed. cast.: *Deleuze, una filosofía del acontecimiento*, Buenos Aires, Amorrortu, 2007].

Estas señales nos asediaban. Sin duda, las sentíamos, vivían en nuestros cuerpos, pero debíamos estar demasiado absortos como para poder verlas. Aquí es donde todo se complica, pues el encuentro con una señal se produce en la delgada línea entre lo que ya existe y lo que todavía no ha tenido lugar. Este encuentro nos arrastra hacía caminos aún impensables para nosotros, desplaza nuestra mirada de «aquello que sabemos», de la manera de representarnos una situación, un proyecto, un trozo de vida. «Salir de» para «adoptar otro punto de vista», estos son los efectos de este reencuentro con una señal: «[la señal] no sólo devuelve el pensamiento a su ignorancia, sino que lo orienta, lo arrastra, lo compromete; el pensamiento tiene realmente un guía, pero un guía extraño, inasible, fugaz y siempre procedente de un afuera».[5]

Para que comenzásemos a adoptar otro punto de vista acerca de aquello en lo que se había convertido el CST, hacía falta que se diesen dos condiciones: la primera, que nos detuviésemos a ver, escuchar y sentir las señales e intentáramos incorporarlas, tratáramos de dejarnos envolver por ellas y, paralelamente, que creásemos las condiciones de una disponibilidad mental y corporal susceptible de llevarnos hacia un devenir mutante.

Aion

Mucho más tarde llegó una segunda sorpresa. El ejercicio que nos habíamos fijado durante nuestra estancia en el campo consistía en desplegar nuestra historia, en hacer una cronología, para señalar las variaciones y las rupturas. Este ejercicio, pensábamos, nos iba a permitir encontrar un «sentido» a nuestra aventura, buscar de alguna manera una lógica «escondida» detrás de las bifurcaciones y los cambios por los que el proyecto había pasado. Implícitamente, imaginábamos que, una vez descubierta «esta lógica», seríamos capaces de explicar el sentido de lo «que nos había sucedido».

Después de haber explorado esta pista, nos pareció útil alejarnos, tomar distancia del tiempo lineal y de la mirada que lo acompaña: la sucesión infinita de presentes. Abandonar esa linealidad para analizar la cronología desde la perspectiva de

5 *Ibidem*.

la verticalidad. En otras palabras, leer las bifurcaciones no tanto como si se inscribieran en una o varias series lógicas, sino como si constituyeran cada vez la irrupción de un algo que viniese a poner radicalmente en tela de juicio el conjunto de la situación. Ese «algo» es difícilmente comprensible bajo la figura de Cronos, el antiguo dios griego, con su fuerza característica, en la que el «antes» precede al «después», bajo la condición de un presente integrador, donde, como se suele decir, todo pasa.

Nos hacía falta otro tiempo para comprender los acontecimientos. Un tiempo que rompiera la sucesión ordenada del «pasado-presente-futuro» y que, a cada irrupción, redistribuyera la lógica del tiempo. Aion, demonio de los griegos, era quien podía apoyarnos en esta tarea. Demonio de las profundidades, tiempo del acontecimiento que, desde el presente, libera el pasado y el futuro y nos abre a un tiempo otro, que ya no es el del ser, sino el del devenir. «Si llamamos acontecimiento a un cambio en el orden del sentido (aquello que hasta ahora tenía sentido se ha vuelto indiferente e, incluso, opaco, aquello que nos va a afectar a partir de ahora, antes carecía de sentido), es preciso concluir que el acontecimiento […] marca una interrupción, un corte, de tal suerte que el tiempo se interrumpe para retomarse desde otro plano».[6]

Desde entonces, en lugar del paisaje monótono y lógicamente ordenado (aunque fuera necesario encontrar su orden) que había desfilado ante nuestros ojos hasta ese momento, comenzamos poco a poco a ver cómo se dibujaba un espacio desgarrado, hecho de pliegues, cráteres y mesetas.

El acontecimiento es, como vemos, una irrupción (Aion) que redistribuye el agenciamiento de una situación y emite señales. El acontecimiento puede ser tanto fechado y localizado (Mayo del 68, Génova en 2001, el 11 de septiembre en Nueva York) como difuso, difícilmente identificable y localizable. Algo permanece, sin embargo, después del acontecimiento, algo que se aloja en nosotros y puede aguardar ahí varios años incluso. Este algo es la grieta silenciosa.[7]

6 F. Zourabichvili, *Le Vocabulaire de Deleuze*, París, Ellipses, 2003, p. 11.

7 G. Deleuze, *Lógica del sentido*, *op. cit.*, p. 162.

La grieta

«Éramos guapos y fuertes, estábamos llenos de amor y, de repente, todo eso comenzó a tambalearse, no entendíamos lo que nos sucedía, nosotros que éramos tan…».

El «de repente» también es un espejismo en este caso: simplemente, no nos dimos cuenta del momento en que todo comenzó a romperse, no supimos leer las señales. Pero ésa no es la cuestión. Por un lado, la memoria recuerda y narra un «nosotros que éramos tan…»; por otro, existe una segunda historia, escrita en letra pequeña, la historia de una grieta silenciosa que atraviesa y trabaja a una persona, a una relación, a un grupo. Esa grieta anida en un acontecimiento, que puede tener por origen la propia vida, «la herida con la que nací», una guerra, una revolución o una secuencia dentro de un proyecto que me hizo cambiar y ver las cosas de otra forma. De algún modo, la grieta prolonga ese acontecimiento… silenciosamente. Este silencio es el de una espera y el de un darse cuenta latente, que puede tanto carcomernos hasta la muerte como empujarnos a querer efectuarlo y actualizarlo: es entonces cuando se desea vivir y acompañar el acontecimiento.

Por lo tanto, la grieta silenciosa insiste en nosotros, sale de nosotros, provoca rupturas, pero, al mismo tiempo, no debe confundirse con los accidentes ruidosos: el golpe que recibió mi compañera, el fuego que destruyó el granero de nuestra granja común, las nuevas medidas contra el paro, las primeras y dolorosas señales de mi envejecimiento. «[…] Todos estos accidentes ruidosos […] no serían suficientes por sí mismos si no socavaran, si no profundizaran algo de una naturaleza muy diferente y que, sin embargo, éstos no han puesto de manifiesto sino a distancia y cuando ya es demasiado tarde: la grieta silenciosa. "¿Por qué hemos perdido la paz, el amor, la salud, una cosa tras otra?"».[8]

El robo de los fondos de una asociación, el fuego en una casa comunitaria, el accidente laboral de este o de aquel voluntario: ¿accidentes ruidosos o acontecimientos? De hecho, todo depende de la propia situación. En algunos casos, lo que se produce puede reforzar quedamente la grieta

8 *Ibidem*.

silenciosa. Pero también puede actuar, en otro caso, como una señal: «Ya no es posible continuar como hasta ahora». O puede, conforme a otra hipótesis, limitarse a provocar un poco de ruido antes de que el silencio regrese.

He aquí tres maneras de construir una relación con lo que sucede, pero existen otras muchas posibles.

Líneas

Me enamoro, un nuevo mundo se abre a mí, una sensibilidad desconocida me atraviesa. Cambio de peinado, me sorprendo cantando o silbando al levantarme de la cama o en la calle…

La pregunta ya no es «¿qué me ha pasado?», sino «¿cómo proseguir, llevar a cabo, devenir el hijo de este acontecimiento?».

Se ha producido una ruptura, una línea de fuga ha trazado nuevas perspectivas, pero, como veremos más adelante, nada está dado de antemano. La línea que intenta efectuar el acontecimiento puede desecarse abruptamente y el hermoso encuentro transformarse en cárcel.

Existe otra manera de relacionarse con el acontecimiento donde nada está determinado, donde estamos un poco perdidos, donde sentimos que el deseo está ya en otro lado, indicándonos otros caminos, mientras nuestro cuerpo aún permanece en una vieja carretera. Nos encontramos divididos entre dos posiciones, vacilamos: unas veces adoptamos la que nos arrastra hacia territorios desconocidos y otras veces nos enganchamos a la otra, nos aseguramos, queremos mantener aquello que tenemos.

Volvamos a la historia del CST. Decíamos hace un momento que algunos miembros del grupo eran sensibles al eco que el campo social se hacía de las ideas emitidas por el colectivo, pero que, junto a ellos, otros miembros tenían una percepción diferente. El problema de estos últimos no era tanto estar o no de acuerdo con «el balance» hecho por los primeros, sino, más bien, estar atravesados por la pregunta «¿qué nos está ocurriendo?», por la sensación de que «ya no hablamos de lo mismo» y de que «nuestros deseos se están volviendo diferentes». Otra línea ha venido a habitar el grupo o, al menos, a algunos de sus miembros, que sienten que ésta ha comenzado a afectar sus cuerpos, a disminuir su

resistencia frente a algunas cosas o a aumentar su exigencia con respecto a otras. De hecho, «ya no soportamos más lo que soportábamos antes, ayer mismo; la distribución del deseo ha cambiado en nosotros, nuestras relaciones de velocidad y de lentitud se han modificado, nos llega un nuevo tipo de angustia, pero también una nueva serenidad».[9]

Esta microfisura o línea molecular fue la que nos hizo bascular, modificó nuestro camino y nos arrastró hacia lo que a partir de ahora llamaremos un esclarecimiento de nuestra historia. En definitiva, nuestro problema no era tanto comprender nuestro recorrido, como actualizar aquello en lo que estábamos deviniendo. Transformarnos, cambiar de piel. Nos hicieron falta siete meses y muchos rodeos para comprender y vivir esto.

Una tercera manera de responder a un acontecimiento pasado pasa por un fenómeno de corte o de línea molar.[10] La belleza del amor, que ha abierto tantas cosas, termina por fijarse. Toma otra dirección, se trata ahora de «mujer + hombre = pareja». Ya no hacemos cualquier cosa: «tú eres mi mujer, para lo mejor y… para lo peor», «yo quiero una casa y una familia». Los cortes también pueden instalarse en un grupo y la máquina que fabrica las grandes dicotomías puede embalarse: «Al principio había una serie de roles: el charlatán, el silencioso, el impuntual, el nervioso… entonces, después del accidente de coche, todo se desbocó: el charlatán se transformó en el manipulador, el silencioso, en el traidor, el nervioso, en el histérico… Ya no había forma de escucharse, cada cual atacaba al otro y reforzaba simultáneamente su campo. Hasta el día en que, demasiado cansado por esta batalla, uno de los dos campos se marchó».

Tres maneras de vivir y de prolongar un acontecimiento: línea de fuga, variación molecular, corte o línea molar. Precisemos que, en una misma situación, en un individuo, una pareja o un grupo, pueden cohabitar dos o tres de estas líneas: «En el amor puede suceder que la línea creadora de uno sea el encarcelamiento del otro».[11]

9 *Ibidem*.

10 Gilles Deleuze y Felix Guattari, *Mil mesetas: capitalismo y esquizofrenia*, Valencia, Pre-textos, 1988, p. 200.

11 *Ibidem*., p. 208. Para ampliar sobre las diferencias entre las líneas, véanse también las entradas «Fantasmas» y «Micropolíticas».

Agenciarse con el acontecimiento es incorporar las señales, comprender su sentido y efectuar su devenir. En otras palabras, estar al acecho de las señales que nos atraviesan, darse cuenta de las redistribuciones del deseo y de las transformaciones que se desprenden de ellas y, por último, intentar recibirlas, actualizarlas: «Que en todo acontecimiento esté mi desgracia, pero también un esplendor y un estallido que seca la desgracia». «O bien la moral no tiene ningún sentido, o bien es esto lo que quiere decir, no tiene otra cosa que decir: no ser indigno de lo que nos sucede. Al contrario, captar lo que sucede como injusto y no merecido (siempre es por culpa de alguien), he aquí lo que convierte nuestras llagas en repugnantes, el resentimiento en persona, el resentimiento contra el acontecimiento».[12]

>> Para seguir leyendo sobre la señal, léase *Problematizar* y *Evaluar*, y acerca de la relación acontecimiento-lenguaje, véase *Hablar*.

12 G. Deleuze, *Lógica del sentido*, *op. cit.*, pp. 157-158.

Artificios

El artificio designa simultáneamente una «técnica», un «oficio» y una «destreza». Se compone de arte y de hacer. El artificio conjuga «habilidad», «talento» y «astucia», del lado del arte, y «oficio», «técnica» y «medio, método», del lado del hacer.

Entre la técnica y la habilidad, el artificio es antes que nada un entre dos, una forma siempre singular de responder a los problemas encontrados. Es una invención de procedimientos y de usos que constriñen al grupo a la vez a modificar algunos hábitos y a abrirse a nuevas potencialidades. Su terreno predilecto se sitúa entre lo que somos o lo que ya hemos dejado de ser y lo que estamos deviniendo. Entre la parte de la historia y la parte de lo actual, que diría Deleuze. Ahí es donde se inmiscuye el artificio. Trata de provocar la huida de los agenciamientos que, en una situación dada, bloquean, aprisionan las capacidades de actuar. Si su primera pregunta parece ser «¿cómo descomponer los segmentos duros que estrían el cuerpo de un grupo (rutina, burocracia, poder, fijación de los roles y del lenguaje)?», sólo lo es en virtud de otro interrogante, más exigente y más importante a la vez: «¿cómo construir y afirmar nuevos modos de existencia colectiva?».

Ampliemos, en un primer momento, esta forma de ver el artificio en torno a cinco aspectos, para exponer, a continuación, tres «pendientes», tres peligros que lo acechan.

Los artificios forman parte de una cultura. La riqueza de una cultura se juega en parte en su capacidad de manipular artes de hacer, ya sea de forma estética, técnica o intelectual. La creación de una cultura singular consiste, al menos desde determinado punto de vista, en protegerse e intentar curarse de los venenos inyectados por el sistema-mundo capitalista. La fabricación de artificios obliga a tener en cuenta este problema y, por lo tanto, el carácter no natural de nuestras comunidades, a considerar que, en diferentes grados, estamos todos y todas enfermos de vivir en una situación embebida de capitalismo. Y estos venenos circulan tanto más fácilmente por nuestros cuerpos cuanto que nos imaginamos exteriores a este sistema y nuestros modos de «hacer grupo» se conjugan con una idea de espontaneidad, de autenticidad, de «buena voluntad». En la situación en la que vivimos, lo «natural», lo «espontáneo», es la destrucción de lo común y la producción de un individuo libre y sin ataduras. Y esto no es una cuestión abstracta: no se nace grupo, se llega a serlo. Decidir «hacer grupo» implica, por ende, fabricar esa posibilidad.

El artificio se concibe contrayendo nuevos hábitos o costumbres. Por una parte, el artificio es lo que interviene en el ciclo periódico de los hábitos adquiridos. Hablamos de aquellos que, a fuerza de repetirse, desgastan y fatigan el cuerpo y tienen esa fuerza particular de «pegarse a la piel», de reactivar, pese a todo, «la máquina», de preservar el estado de la situación. Por otra parte, el artificio es lo que obliga a modificar el agenciamiento fatiga/preservación de lo idéntico mediante la adquisición de un nuevo hábito. Como dice Bergson: «Tener hábitos es natural pero los hábitos que contraemos no son naturales».

El artificio no produce un objeto en el que creer, sino un objeto que hace creer en la medida en que libera nuevas posibilidades. No se puede saber de antemano si el artificio elegido o creado va a producir algo. Entramos en una zona de indeterminación. Se trata de creer en su fuerza para ver, por un lado, si ésta abre nuevos agenciamientos y, por otro, si, con la práctica, éstos nos convienen. Por lo tanto, la cuestión no reside en creer en el artificio en cuanto tal, en si es una idea teórica verdadera o justa, sino en si «hace nacer posibilidades para nuestra acción futura», en la práctica.[1]

1 D. Lapoujade, W. James,. *Empirisme et pragmatisme*, París, PUF, 1997, p. 101.

El artificio es objeto de experimentación. No se da de una vez por todas, sino que se ensaya, se retuerce, se despliega o se deshecha en función de las necesidades. Ahora bien, «hacer un experimento» requiere una preparación, que implica preguntarse cuáles son las condiciones necesarias que precisaremos. Se trata, asimismo, de estar atentos, de cultivar un estar al acecho, además de un territorio, un espacio por construir que esté en condiciones de acoger el experimento. Por otro lado, éste requiere un proceso que tendremos que ir cuestionando durante todo su despliegue: ¿qué está pasando?, ¿Cuáles son los efectos de esta puesta en relación del artificio con el espacio, las personas, el grupo...? ¿Qué es lo que fabrica, mantiene o modifica en la situación? ¿Cuál es la naturaleza de las fuerzas y de los afectos que se adueñan de las relaciones y tejen el experimento en marcha?

El artificio es una fábrica ecológica. Actúa sobre el medio y lo hace hablar tanto como él mismo es «actuado» y «hablado» por el medio. Se establece una relación y de lo que se trata es de pensar los efectos a través de ella. Esta relación inédita abre un saber situado, marcado por unas contingencias particulares, siempre limitado al medio que lo produce. Un saber no reproducible en sí, como se entiende en un plano científico, sino compartible como puede serlo una receta. Por su relación singular con su medio, el artificio nos plantea, en definitiva, la siguiente pregunta: ¿qué hemos aprendido colectivamente de este experimento? ¿Qué podemos decir de él que pueda ser eventualmente prolongado y testeado en otras prácticas? «La creación política llama a una cultura de las recetas, que no son asimilables a las teorías. Recetas que podrían ser aquello que un grupo que experimenta debería hacerse capaz de contar, de una forma pragmática, tan interesada en los éxitos como en los fracasos, con el fin de que catalizaran las imaginaciones y fabricaran una experiencia del "medio" que evitase que cada grupo tuviera que "reinventarlo todo"».[2]

El artificio se desliza, se teje, se piensa en el movimiento y en los intervalos de estos diferentes aspectos. Vuelve a poblar la multiplicidad de nuestros mundos allí donde los hombres modernos se han esforzado en vaciar el mundo o en interiorizarlo.[3] Una fuerza, una de sus fuerzas, se juega ahí.

2 Philippe Pignarre e Isabelle Stengers, *La sorcellerie capitaliste*, París, Ed. La Découverte, 2005, p. 178.

3 Bruno Latour, *Petite réflexion sur le culte moderne des dieux fétiches*, París, Les Empêcheurs de penser en rond, 1996.

Pero una fuerza nunca es un estado inmutable, cambia en y por las relaciones, afecta tanto como es afectada. Sus devenires se conjugan en plural. Hasta aquí hemos estado vislumbrando lo uno y lo otro. Ahora es preciso considerar otros devenires posibles, que se actualizan allí donde la fuerza del artificio se separa de lo que puede y se vuelve contra sí misma, allí donde el artificio abraza tres peligros potenciales: el formalismo, el moralismo y lo que denominaremos el metodismo.

Enamorarse de la forma, de lo que representa, respetarla de manera escrupulosa en cualquier circunstancia y encima dar la brasa a los demás para que se plieguen a ella de manera concienzuda, dejando de ver los contenidos que libera, los efectos que produce: éste es el primer peligro del artificio. Una versión *soft* del formalismo se expresa igualmente cuando se aplican determinadas formas (por ejemplo: animador de reunión, evaluación anual...) olvidando las razones por las que éstas se crearon o eligieron, o abandonando la obligación de pensar sobre los efectos que generan. Los artificios se convierten entonces en otra costumbre rutinaria y no cuestionada.

El paso del formalismo al moralismo puede ser bastante rápido. Convertido en una forma pura, separada de sus capacidades, se dota al artificio de un prestigio que hay que respetar. De este modo, queda fijado y adquiere el estatus de un objeto que hay que representar y reconocer. Su nuevo escenario pasa a ser el teatro de lo ya visto y de lo ya conocido que, sin ninguna tensión más, se atribuye los valores vigentes en la sociedad o en el medio. En otras palabras, el artificio se sitúa en la categoría de los medios subordinados a los valores de los que hace gala el grupo. Por ejemplo, en el caso de las rondas de palabra o en el de ese procedimiento que obliga a apuntarse en una lista de espera para poder hablar «cada uno a su turno». Si estos artificios se convierten en una forma de regulación de la palabra que se ejerce por principio, «en nombre del derecho de cada uno a poder expresarse (libremente) y del deber de cada uno de respetar la (libre) palabra del otro», es bastante probable que haya más palabras que pensamiento colectivo.

El «metodismo» constituye el tercer peligro: es decir, la prescripción obligada de las etapas que hay que emprender y aplicar para lograr algo. Aquí todo es (y se reduce a) una cuestión de método: si fallamos es porque no elegimos el método correcto, para «salvarnos» no hará falta más que

encontrar otro. En este esquema, el artificio se convierte en una forma de conducta elegida y puesta en marcha no por lo que produce o permite experimentar, sino en tanto que impone la sumisión a un ordenamiento fijado de antemano y en términos abstractos. La rigidez de este modo de hacer encorseta la imaginación e impone una lógica de pensamiento: todo ha de ser racionalizado. Todo lo que escapa a este modo (los afectos, las ideas que se salen del marco...) ha de ser o bien reintegrado en su lógica o bien expulsado. El artificio se conjuga aquí con una violencia «dulce», democráticamente consentida. Los managers y otros responsables de recursos humanos no se privan de esta utilización del artificio, como tampoco una parte del mundo asociativo.

Experimentar elementos de tránsito, darse referencias y formas de hacer colectivo, expresa la voluntad de ejercer los gestos y el pensamiento propios en nuevas formas de vivir y de sentir. La aspiración de los artificios se sitúa ahí, no en sí mismos, sino en el movimiento que nos obligan a tomar, en los desajustes que nos obligan a producir, en la búsqueda que nos fuerzan a realizar. Algunos griegos antiguos, decía Deleuze, «sabían que el pensamiento no piensa a partir de la buena voluntad, sino en virtud de fuerzas que se ejercen sobre él para obligarlo a pensar. [...] No pensaremos hasta que no se nos obligue a ir allí donde están las verdades que dan que pensar, allí donde se ejercen las fuerzas que hacen del pensamiento algo activo y afirmativo. No un método, sino una paidea, una formación, una cultura».[4]

>> Para ampliar esta cuestión desde el punto de vista del contexto en el que se inscribe, léase *Micropolíticas* y *Cuidado de sí*; en su aspecto más técnico, véase *Reunión* y *Roles*.

---

4 Gilles Deleuze, *Nietzsche et la philosophie*, París, PUF, 2003, pp. 124-126 [ed. cast., *Nietzsche y la filosofía*, Barcelona, Anagrama, 2002].

Autodisolución

A principios de la década de 1980, René Lourau, sociólogo francés, publicó un libro titulado *L'auto-dissolution des avant-gardes,*[1] donde hacía el siguiente balance de la década de 1970: a fuerza de querer eternizarse, los grupos engendran fenómenos de burocratización que aniquilan sus capacidades creativas. Ante esta constatación, su propuesta era que los colectivos incluyesen en sus agendas su propia clausura o autodisolución. A su juicio, esto les daba la posibilidad de reactivar la creación.

Unos años antes, en 1970, Félix Guattari también sostenía una guerra sin cuartel contra estas vanguardias: «¿De qué serviría, por ejemplo, proponer a las masas un programa antiautoritario contra los jefecillos y compañía, si los propios militantes siguen siendo portadores de virus burocráticos?». Los grupos «han de realizar un trabajo analítico sobre sí mismos tanto como un trabajo político hacia afuera. De lo contrario, siempre corren el riesgo de hundirse en esos delirios de grandeza que llevan a algunos a tener sueños de la talla de reconstituir el "partido de Maurice Thorez" o el de Lenin, Stalin o Trotski [...]». Y añadía: «el criterio de un buen grupo consiste en no soñarse único, inmortal y significante [...], sino en conectarse con un afuera que lo confronte con sus posibilidades de sinsentido, de muerte o de fragmentación, por la misma razón de su apertura a los demás grupos».[2]

1 René Lourau, *L'auto-dissolution des avant-gardes*, París, Galilée, 1980.

2 Félix Guattari, *Psychanalyse et transversalité*, París, Maspero, 1970, pp. 283-284.

Por consiguiente, esta idea de «clausura», de «autodisolución» o de «finitud» puede tener, al menos, dos efectos prácticos. En primer lugar, aceptar este desafío nos libera de la relación moral con la cuestión de la eternidad. Ya no estamos obligados a cargar sobre nuestras espaldas con ese deber, laico o no, de mantenernos en el corazón de cada una de las causas que un día abrazamos o en el seno de los grupos a los que nos unimos, ni tan siquiera, en la estela de ese lema obrerista, de constreñirnos a la obligación de «mantener la herramienta» que creamos a cualquier precio.

Esta apertura a la posibilidad de poner fin a la aventura colectiva ofrece además la oportunidad de abordar el proyecto y el compromiso de cada uno a partir de un punto de vista inusual, algo que puede suscitar declaraciones poco frecuentes: «Pero es que yo me realizo con esto», «a mí parar me daría miedo, tendría miedo del aislamiento», «siento una ambivalencia respecto a esto: por un lado, me gusta compartir una serie de cosas con vosotros, pero, por otro, siento un peso, una carga».

Colocar la cuestión de la clausura o de la disolución como una forma puntual de aligerar la vida y de cambiar el eje del punto de vista, de salir de la evidencia del estar juntos, es uno de los efectos que puede revelarse interesante.

Pero esta noción de clausura o de final que habría que darse nos sabe a poco, tiene un regusto demasiado lineal. Tenemos casi la impresión de estar ante una estafa. Con independencia de lo que pase, el futuro de un grupo está escrito desde el comienzo: siempre se dirige hacia una decadencia inexorable. ¿Dónde queda el proceso en este tipo de idea? Si, sea cual sea la experiencia colectiva, ya conozco su final, ¿por qué empezar?

Principio o fin

A nuestro parecer, esta perspectiva está ligada a un punto de vista, el del triunfo reiterado y casi ineluctable de las formas reactivas: burocratización, conservación, adaptación... Ahora bien, si seguimos a Nietzsche, estas fuerzas vencieron separando las fuerzas activas de lo que pueden: apropiarse, adueñarse, subyugar. «Apropiarse quiere decir imponer formas, crear formas aprovechando las circunstancias».[3] Lo «activo» designa asimismo esa energía capaz de transformación.

3 Gilles Deleuze, *Nietzsche et la philosophie*, París, PUF, p. 48 [ed. cast.: *Nietzsche y la filosofía*, tr. Carme Artal, Barcelona, Anagrama, 2002].

He aquí, pues, el problema. Si seguimos a René Lourau, las posibilidades de transformación de un grupo tienen que pasar por un acto de autodisolución, esto es, por el cierre de su experiencia. Pero ¿por qué una experiencia necesitaría cerrarse para poder producir las posibilidades de su transformación? ¿Por qué esa capacidad de transformación no se puede pensar desde el propio proceso que inerva el proyecto, es decir, desde su propio medio? La respuesta es probablemente sencilla: Lourau no piensa los grupos a partir de su medio, de sus posibles devenires o de sus mutaciones, sino a partir, bien de una verdad fundacional, bien de una finalidad a realizar, dos términos que oprimen, reducen y binarizan los procesos. Cuando el espacio de oxigenación de los grupos se reduce de este modo, a éstos no les resultará fácil evitar la asfixia y el cansancio, ni entrever más allá de una o dos puertas de salida: la «huida individual» y la clausura colectiva.

Dos casos paradigmáticos ilustran este proceso

En el primero, el grupo concibe su práctica a partir de un objetivo, de una misión que habría que cumplir, de una causa que habría que defender o, como se suele decir en estos casos, de un fin[4] que habría que alcanzar. Su camino se dirige hacia tal punto. Y no se detendrá hasta que lo haya alcanzado. Construye sus criterios a través de otros tantos jalones («metas») y objetivos intermedios en relación con el objetivo deseado, definido de antemano y de forma racional en términos de estrategias y tácticas. Y, lógicamente, el último jalón representa la consecución del fin del grupo: «¡Al fin, la revolución! Pero ¿qué va a ser de nosotros? ¡Tomamos el poder, claro que sí, y nos protegemos de la reacción!». Una historia sin fin... irremediablemente.[5]

4 Usamos aquí esta palabra en el sentido de una intención, de una ambición; en ciertos casos, el fin designa más bien los valores generales a los que el grupo afirma adherirse y cuya puesta en práctica intenta asegurar y hacer surgir: la justicia social, la solidaridad, los derechos del hombre, la igualdad... Paradójicamente, en este tipo de acepción «ideal», un fin nunca tiene... fin.

5 Este «modelo» impregna fuertemente los grupos políticos. También está ampliamente extendido en las escuelas superiores o universitarias donde se forman los diferentes tipos de trabajadores sociales.

Junto a este primer caso paradigmático de un grupo que se plantea su experiencia desde el punto de vista de su objetivo, tenemos un segundo tipo, que mantiene esa idea de una posibilidad que habría que llevar a cabo, pero remitiéndola a un origen. Su historia, su experiencia colectiva, requiere un punto de partida que haga las veces de afirmación de una ruptura definitiva con un pasado. Exige un fundamento que marque el comienzo de una nueva historia. Se proclama o, por lo menos, se piensa: «¡Nosotros, ya hemos empezado!». La verdad ya no reside sólo en un futuro que habría que realizar, sino que se presupone presente, en marcha, en el proyecto en curso. Rápidamente, el problema ya no es tanto llegar a algún sitio como continuar, ahora y siempre, en el camino desbrozado por los fundadores. Y, a este propósito, se anuda un pacto que traza una línea entre un «nosotros», los que llevamos a cabo esta nueva historia, y un «ellos», los que no están en ella; «la autenticidad del ser» se convierte en el criterio de esta línea divisoria.

En ambos modelos, el movimiento «interno» del grupo no se toma para y por sí mismo, sino a partir de puntos abstractos y exteriores a la vida del grupo, de unos criterios trascendentes que encasillan y conforman los procesos. Uno dice: «Lo que hacemos se debe a un comienzo, a un fundamento original. Éste nos orienta hacia el futuro». El otro replica que eso no es así, que «lo que importa no es de dónde venimos, sino a dónde hemos de llegar. La meta es lo que nos orienta y lo que justifica nuestro trayecto». Pese a su aparente oposición, una palabra reconcilia ambas posiciones: la palabra ser. Por un lado, se dice: «Tenemos que encontrar el ser perdido»; por el otro, se declara: «Tenemos que crear un nuevo ser».

Esto dificulta la posibilidad de sentir las transformaciones, los devenires en curso y los tránsitos que se producen en el seno del cuerpo colectivo. Y, al no verlos venir, un buen día nos topamos con algo nuevo, no pensado, que expresará el deseo de detener la aventura colectiva, en tanto que finalmente constituye un intento de ordenar y de fatigar la vida. La propuesta de R. Lourau nos parece, por lo tanto, ligeramente reactiva y restrictiva. Restrictiva, en el sentido de que generaliza dos tipos de concepciones al conjunto de las prácticas colectivas. Y reactiva, porque el grupo no se piensa a partir de sus fuerzas y relaciones, sino a partir de la victoria, posterior, de una de sus fuerzas, que separa al grupo de sus

posibilidades. La burocratización, por ejemplo, es uno de los devenires posibles, pero todos los devenires posibles no se reducen a este fenómeno. Y, por último, esta propuesta de autodisolución no nos dice nada sobre qué tipo de grupo renacerá tras ese movimiento. Si éste supone el nacimiento de un nuevo colectivo tan convencido de sus verdades como el anterior e incapaz de pensar su proyecto despegado de ellas, cabe preguntarse sobre la utilidad de la autodisolución o, más precisamente, sobre ¿cuántas disoluciones nos hará falta llevar a cabo antes de tener un grupo «activo»?

El tránsito: la muda

Abordemos ahora desde otro punto de vista esta idea de clausura y situémosla, para empezar, en un tipo de práctica colectiva. En ella, lo importante reside en los procesos en curso y en las formas de conectarlos entre sí. Existe un rumbo, pero es secundario con respecto a los trayectos. Los criterios se relacionan con los afectos de alegría y de tristeza y con las fuerzas activas o reactivas que se encuentran en el mismo camino. Esto es lo que determinará las continuidades, las bifurcaciones y los tránsitos que habrá que efectuar. Nunca nos detenemos ni comenzamos del todo, siempre estamos deviniendo otra cosa.

Desde este punto de vista, también se plantea la cuestión de la clausura. Pero sólo se aborda a partir de lo que se está haciendo. Así, pues, si se estima que el proceso emprendido se está desecando, que está afectando de forma triste la práctica, nos detenemos para tomarnos el tiempo de sacar una conclusión provisional: las cosas ya no funcionan o no funcionan demasiado bien por este camino, conectémoslo entonces con uno nuevo y veamos lo que esto produce. Lo que se busca, en definitiva, es crear tránsitos poco a poco.

Desde esta perspectiva, la clausura es un momento del proceso que permite recomenzar a partir de nuevos agenciamientos. Se halla en el medio o en los medios del recorrido, funciona como un dispositivo de localización de los límites, atolladeros y posibilidades que nos abre el camino.

No obstante, en este tipo de enfoque, la idea de clausura tiene algo en exceso lineal, demasiado cronológico. A semejanza de los reptiles, preferiremos la palabra «muda».

Durante la muda, el lagarto cambia algunas veces su comportamiento de forma radical y, mientras el color de su ropaje se modifica, él se vuelve irascible. Una vez terminada la muda, tras deshacerse de su antigua piel, el lagarto se siente más ligero y recupera el apetito. En un grupo pasa un poco lo mismo: «No abandonamos lo que somos para devenir otra cosa (imitación, identificación), sino que otra forma de vivir y de sentir aparece o se envuelve en la nuestra y la "hace huir"».[6]

«Yo es que soy así» es una aberración desde el punto de vista del reptil. Pero, al parecer, esta consideración reptiliana no afectaría al «yo» humano, individual o de grupo. Al parecer, éste no moriría, estaría obligado a elegir entre perpetuarse o transformarse del todo. Con este tipo de presupuestos, podemos estar seguros de que el primero que comience a desear un poco otra cosa, el primero que mude, en definitiva, será desterrado. En estas condiciones, no resulta sorprendente que el grupo sólo pueda abordar su propia transformación en forma de «clausura» y, por lo tanto, de ruptura, de escisión o de descuajeringamiento general, bloqueado como está entre una imagen, una «representación», de lo que es (o era), y otra de lo que querría o debería ser. No hay medio, no hay proceso, no hay devenir, sólo hay puntos fijos por franquear para alcanzar la realización última, el sueño anhelado.

Como dice Deleuze, tenemos que saber traicionar a «las potencias fijas que quieren retenernos, las potencias establecidas de la Tierra». Lo que, añade, es diferente de hacer trampa: «El tramposo pretende adueñarse de propiedades establecidas o conquistar un territorio o, incluso, instaurar un orden nuevo. El tramposo tiene mucho porvenir, pero no tiene el más mínimo devenir. El sacerdote, el adivino, es un tramposo. El experimentador es un traidor»[7].

---

6 F. Zourabichvili, *Le vocabulaire de Deleuze*, París, Ellipses, 2003, p. 30.

7 G. Deleuze y C. Parnet, *Diálogos*, Valencia, Pre-textos, 1980, p. 51: de la versión traducida, nos hemos permitido sustituir el verbo ampararse por adueñarse, que creemos más apropiado para traducir el término francés original, «s'emparer» [N. de la T.].

Del juego

Nada ha coagulado aún, aún queda juego, margen de lo posible: un grupo que se piensa eterno puede llegar a desarrollar una capacidad para prestar atención a los detalles de su existencia y una sensibilidad con respecto a la forma de construir su camino. Por el contrario, un grupo que experimenta con paciencia y precaución también puede caer en el simulacro, en el espejismo, rigidificarse y bloquear sus propios devenires. Nada está decidido de antemano.

Lo mismo sucede con esta historia de la clausura. Si abre pistas inéditas y reconfigura viejos agenciamientos, devolviéndoles un poco de aliento, entonces, adelante con ella. Pero si la clausura no clausura nada y se limita, por ejemplo, a perpetuar el lastre del pasado bajo nuevas formas, mejor buscar otra cosa.

Lo cual no quita que, como puede deducirse, prefiramos el «movimiento» y las «mutaciones» a la «clausura». Recomenzar si el camino se agota, volver a experimentar allí donde nos detuvimos: el grupo huele a cerrado, la cosa peta regularmente, no hay ganas de venir –y otros tantos motivos–, entonces, probemos de otro modo. Diciéndonos que no es una catástrofe, que nos podemos equivocar y que decírnoslo, reconocérnoslo y tenerlo en cuenta constituyen las mejores condiciones para querer recomenzar, pero no desde el principio ni desde el final, sino a partir del medio, allí donde la vida está en movimiento...

>> Para continuar con la cuestión de la transformación de los grupos, véase *Acontecimiento*, y acerca de las formas de caminar de los grupos, véase *Programar* y *Rodeos*.

Cuidado de sí

En 1975, en su presentación de *Milestones*, Robert Kramer[1] y John Douglas constatan lo siguiente a propósito del «movimiento», es decir, de «las diferentes fuerzas que exigen cambios sociales y transformaciones» (luchas feministas, lucha contra la guerra de Vietnam, lucha de los negros contra la segregación...): «En ciertos casos, había un rechazo de la política: "ya no quiero tener ese tipo de relación con las cosas, de ahora en adelante, quiero tener una verdadera vida". [...] Florecieron el espiritualismo y distintas técnicas de desarrollo de las "potencialidades humanas". Había sin duda mucho que aprender de todo eso. Pero, en gran medida, nos limitamos a zambullirnos de lleno en ello, en una huida que no intentaba pensar cómo utilizar todo aquello para reforzar y profundizar la lucha».[2]

En 1982 aparece en Estados Unidos *Dreaming the Dark. Magic, Sex and Politics*. Bajo el nombre de la autora, Starhawk, convergen una militante feminista y una luchadora pacifista, pero también una bruja y una terapeuta. Las primeras líneas del prólogo anuncian: «Este libro intenta enlazar lo espiritual y lo político

1 Robert Kramer, cineasta estadounidense, cofundador del colectivo Newsreel. Ha realizado, entre otros, *The Edge, Ice, Milestones*, Road One/USA. Consúltese www.windwalk.net, así como *Points de départ: entretien avec R. Kramer*, Institut de l'Image, 2001.

2 *Cahiers du cinéma*, núm. 258-259, julio-agosto de 1975, p. 56.

o, más bien, intenta acceder a un espacio en el que esta separación no exista, donde las historias de las dualidades que nos transmite nuestra cultura no nos aboquen a repetir los mismos viejos modelos».[3]

Los años ochenta estuvieron marcados por la feroz represión, por las operaciones para meter en cintura a un movimiento heterogéneo de lucha contra el imperialismo, contra las guerras, las dominaciones y las opresiones. Nuevos modos de existencia se habían atrevido a salirse del camino trazado por la sociedad de consumo. Son también los años de la llegada al poder de Reagan y Thatcher, figuras emblemáticas de la reacción, que señalan la entrada en los «años de invierno». Los resultados son, por desgracia, conocidos por todos: individualismo, repliegue sobre sí mismo, desmantelamiento de las comunidades y de las redes, ambiente de estancamiento y marasmo. Impotencia. Hoy, tras la bocanada de aire fresco de finales de los años noventa y de los frágiles posibles que se construyeron entonces, la tenaza vuelve a cerrarse. Los grupos activos e imaginativos que luchan contra el capitalismo se han hecho escasos en nuestras comarcas. Los lazos se deshacen poco a poco y los espacios de libertad se encojen. Los golpes han sido duros estos últimos años y nos han dejado debilitados. Reina la sensación de tener menos asideros y de que fallan las fuerzas.

En este punto es en el que la constatación de Kramer encuentra eco.

Un tema se repite en ese eco. ¿Qué es lo que, en la constitución de la subjetividad moderna y de la figura del militante que de ella se deriva, hace impensable o escandaloso ese lazo entre política y espiritualidad, entre política y «técnica del sí mismo»? ¿En qué nos hace vulnerables esta separación? ¿De qué modo muchas prácticas espirituales reproducen a su manera esta separación? Y, en un sentido más positivo, ¿qué hacemos para nutrir nuestras experiencias? Cuestión práctica y de energías.

Estas preguntas surgen de la diferencia entre Kramer y Starhawk. Adelantemos aquí que esta diferencia pasa por una disyunción exclusiva: por el lado de Kramer, una alternativa infernal señala el fin el compromiso, el alejamiento de la política, mientras que, en Starhawk, se trama algo insólito para nosotros.

3 Starhawk, *Femmes, magie et politique*, Les Empêcheurs de penser en rond, 2003, p. 17.

Como hijas e hijos de los años ochenta y de la modernidad, conocemos muy bien el primer arquetipo. ¿Acaso no nos hemos mofado y burlado, durante la primera lectura de *Dreaming the Dark*, ante la propuesta de que grupo empiece o interrumpa una reunión con una sesión de respiración recurriendo a técnicas de yoga? ¿O de señalar roles, como el del dragón o el del cuervo? ¿Y qué decir ante la invocación a la diosa? Como si estuviéramos por encima de ello.

A lo largo de diversas experiencias colectivas, nos hemos puesto a balbucear. Hemos aprendido que la buena voluntad y las buenas intenciones emancipatorias no son suficientes para que el grupo perdure y que a menudo éstas generan agotamiento. Nos hemos encontrado más bien desamparados frente a esta realidad, sin demasiados recursos, preguntándonos qué tipos de saberes necesitábamos, dónde ir a buscarlos y cómo activarlos.

Cuando hoy releemos: «Hemos desarrollado nuestros propios rituales para nuestra sanación personal, para desarrollar nuestro poder político, para construir los lazos comunitarios de los que carece la cultura hoy. [...] Continuar luchando frente a un oponente tan violento exige una esperanza profundamente enraizada. Para mí, ésta es la razón más importante para vincular una práctica espiritual a mi actividad militante»,[4] ya no podemos burlarnos impunemente. Estamos obligados a preguntarnos qué es lo que nos empuja a la mofa.

Transformar

En la misma época que Starhawk y Kramer, Michel Foucault, en sus cursos impartidos en el College de France, se sorprendía de la escasez de significado y profundidad que presentaban expresiones sin embargo muy habituales como «volver en sí», «liberarse», «ser uno mismo», «ser auténtico»... Interrogándose sobre ese movimiento que se refiere sin cesar

4 Starhawk, *Femmes, magie et politique*, *op. cit.*, pp. 11 y 14. Esta propuesta se inscribe en la línea pragmática de los temas de la confianza y de la creencia desarrollados por W. James. Consúltese sobre este tema el libro de D. Lapoujade, *William James. Empirisme et pragmatisme*, Les Empêcheurs de penser en rond, 2007 (reed.), y concretamente el cápitulo III, «Confiance et communauté pragmátique».

a «una ética del sí mismo, sin jamás darle un contenido», sospechaba que existía «una imposibilidad para constituir hoy una ética del sí mismo, cuando a lo mejor es una tarea urgente, políticamente indispensable [...]».[5]

Esta dificultad, lo hemos dicho, es nuestra. Nos es complicado pensar una práctica política que alíe la posible transformación de una situación (vivienda, relaciones Norte-Sur...) y la transformación del sí mismo[6] a través de la actividad que se realiza. Por ejemplo, en el caso de una práctica colectiva relacionada con la agricultura. Un grupo puede desarrollar un cuidado hasta por el menor de los gestos, estar atento a las rotaciones, a la fertilización de los cultivos para evitar el agotamiento del suelo, a los calendarios de siembra y su asociación... desarrollando al mismo tiempo una experimentación a trompicones, un saber y una investigación en ese ámbito. Y a la vez ser más o menos incapaz de ejercer ese cuidado respecto a su práctica colectiva. Incapaz de pensar que existe igualmente una ecología del grupo y que ésta requiere técnicas y saberes singulares con vistas a cuidar, nutrir y cultivar el biotopo colectivo.

Michel Foucault nos habla de otro corte que está ligado sin duda con lo acabamos de decir, entre «espiritualidad» y «filosofía». En el trabajo que lleva a cabo en torno a la cuestión del sujeto y de la verdad/conocimiento en la cultura occidental, sitúa este corte en lo que llama el «momento cartesiano». Ese momento marca sin duda nuestra entrada en la «edad moderna». «Creo que la edad moderna de la historia de la verdad comienza a partir del momento en que lo que permite acceder a la verdad es el conocimiento en sí mismo y únicamente él. Es decir, a partir del momento en que, sin que se le pida nada más, sin que su ser de sujeto vaya a ser modificado o alterado por ello, el filósofo (o el sabio o simplemente el que busca la verdad) es capaz de reconocer, por sí mismo y a través de sus meros actos de conocimiento, la verdad [...]».[7] «Así, puedo ser inmoral y conocer la verdad. Creo que ésta es una idea que, de manera más o menos

5 Michel Foucault, *L'Herméneutique du sujet*, Gallimard, 2001, p. 241 [ed. cast.: *Hermenéutica del sujeto: curso del Collège de France (1982)*, trad. Horacio Pons, Madrid, Akal, 2005].

6 El «sí mismo» puede ser tanto individual como colectivo.

7 M. Foucault, *L'Herméneutique du sujet*, *op. cit.*, p. 19

explicita, ha sido rechazada por todas las culturas anteriores. Antes de Descartes, no se podía ser impuro, inmoral, y conocer la verdad. Con Descartes, la prueba directa pasa a ser suficiente».[8]

Este corte, que produjo un nuevo régimen de verdad alrededor del modelo de la ciencia,[9] fue poco a poco limitando, recubriendo y finalmente descalificando, bajo la etiqueta de «creencia», ese otro tipo de relación con el saber que se había construido en la cultura grecorromana. Ese saber, que Foucault llama «espiritualidad», postula que el conocimiento jamás le es dado al sujeto como tal, sino que es necesario que el sujeto se modifique, se transforme, se vuelva en cierta medida distinto de sí mismo, para tener acceso a ese conocimiento. Y esto último no se consigue sino a través de un cierto número de ejercicios, de técnicas del sí mismo. «Lo que los griegos buscaban en esas técnicas del sí mismo [...] es que es preciso cuidar de sí y cuidar de sí es equiparse de cara a una serie de acontecimientos imprevistos, para lo cual hay que practicar un cierto número de ejercicios que los actualizan [...]. Con esos ejercicios, a través de ese juego de ejercicios, se podrá vivir a lo largo de toda la vida la existencia como una prueba».[10]

Saber y técnica de sí mismo

Lo que nos interesa suprimir de esta cuestión no es tanto descalificar por nuestra parte ese tipo de invento moderno que fue la ciencia, ni llamar a una «vuelta a» cualquiera. Sino, por un lado, hacer notar que el problema de esta separación, en nuestras prácticas colectivas, entre lo que se trata de pensar y de transformar y lo que no tiene espacio para devenir no está, quizás, desligado de ese «momento cartesiano». Por otro lado, este «rodeo» por los griegos nos abre la oportunidad de profundizar en el tema de una atención hacia el sí mismo en estas relaciones con los saberes y sus modalidades.

---

8 Michel Foucault, *Dits et écrits, IV*, Gallimard, 1994, p. 411

9 Consúltese sobre este tema I. Stengers, *L'Invention des sciences modernes*, La Découverte, 1993.

10 Michel Foucault, *L'Herméneutique du sujet*, *op. cit.*, p. 465.

Precisemos este último punto. Foucault define el cuidado de sí en torno a tres ejes: en primer lugar, «una actitud en general, una cierta manera de considerar las cosas, de pasar por el mundo, de llevar a cabo acciones, de mantener relaciones con otros»; a continuación, «un tipo de atención, de mirada [que] implica una cierta manera de cuidar y velar lo que se piensa y lo que pasa en el pensamiento»; y, por último, el cuidado de sí señala un cierto número de acciones «que se llevan a cabo desde el sí mismo sobre el sí mismo, acciones a través de las cuales uno se hace cargo de sí mismo, a través de las cuales uno se modifica [...]».[11]

Esta manera de pensar el cuidado de sí en la Antigüedad clásica no se concibe como un «asunto privado» opuesto al «dominio público», sino que es una de las condiciones para la práctica política. No es tampoco una búsqueda «de uno mismo» tal y como se entiende hoy, ni la voluntad de desarrollar una cultura general. Se trata más bien de adquirir un cierto tipo de saber que puede ayudar a actuar frente a las diferentes circunstancias o acontecimientos que nos vamos a encontrar en la vida. Lo que se busca es un saber sobre las coyunturas unido a una *tekné tou biou* (arte de vivir, técnica del sí mismo). Este saber no es restrictivo: abarca la naturaleza, la física, el cosmos, los dioses, la medicina, la filosofía... Lo importante es que esté relacionado con el sí mismo, que ayude a una transformación del sí mismo. Se trata entonces de un saber que funciona bajo un *modus operandi*. A diferencia de los modernos, este saber no nos es dado como un derecho del sujeto, hay que pasar por un aprendizaje que tiene por objeto modificar el *ethos*. Para ello es preciso equiparse de palabras, de discursos que sean importantes para el sí mismo y que repetimos, memorizamos, hasta hacerlos utilizables, hasta que quedan al «alcance de la mano», y desde ese momento podamos activarlos en cualquier momento de la vida o cuando nos enfrentamos a un acontecimiento. Es preciso también ejercitarse, entrenarse mediante las situaciones que provocamos o nos encontramos en la vida y a partir de las cuales lo que hacemos se pone a prueba. Tener experiencias en las que buscamos poner a prueba, ver de lo que somos capaces, encontrar nuestros límites y aprender de ellos.

11 *Ibidem*, p.12

La meta de estas técnicas del sí mismo[12] o de este arte de vivir no es obedecer a una regla, sino poner a prueba una forma, es decir, un estilo de vida. Lo que responde, al final, a una doble prescripción: «Presta, en cualquier caso, un poco de atención a los venenos que afectan a tu cuerpo» y «haz que el lenguaje esté de acuerdo con tu conducta: el que habla se compromete».[13] Y una pregunta: «¿Cuál es el saber que me va permitir vivir como debo vivir [...]?».[14]

Enlazar

De Kramer a Starhawk pasando por Foucault, se repite una misma pregunta: ¿cuál es el precio que pagamos por dejar el pensamiento sobre el «cuidado de sí» fuera del grupo? Kramer nos dice, a partir de sus experiencias políticas de las décadas de 1960 y 1970, que el precio ha sido la producción de una nueva separación, simétrica con la primera, a saber, un desapego hacia las luchas políticas en beneficio de una vuelta a un sí individual. Para Starhawk, desarrollar y proteger nuestras comunidades es hacer que nuestras fuerzas sean capaces de, entre otras cosas, resistir a los cambios de ambiente de una época, a los «años de invierno». Ya que el precio de lo que ella llama el distanciamiento moderno,

12 Estas técnicas abarcan, entre otras cosas, la preparación para el sueño, la preparación de la jornada y su evaluación para ver lo que se ha hecho y lo que hay que cambiar, las técnicas centradas en la concentración del alma para evitar la dispersión, el retiro, o también las ligadas a la alimentación, a la música, a la escritura, a la palabra...

13 *Ibidem*, p. 53 y p. 388.

14 *Ibidem*, p.171. Tal y como sugiere Foucault, se trata de evitar llevar a cabo una proyección retrospectiva. El «yo debo» de la época grecorromana remite a un cuestionamiento de las conductas y a sus maneras, mientras que el «yo debo» moderno esta más directamente ligado a la ley, a la forma jurídica. «Diría que el que quiera hacer la historia de la subjetividad [...] debería intentar reencontrar la larga y lentísima transformación de un dispositivo de subjetividad, definido por la espiritualidad del saber y la práctica de la verdad por parte del sujeto, en ese otro dispositivo de subjetividad que es el nuestro y que está gobernado, creo, por la cuestión del conocimiento del sujeto por sí mismo y de la obediencia del sujeto a la ley». *Ibidem*, p. 305 y, en lo referente a la transformación de esta cuestión durante el cristianismo, véase, por ejemplo, p. 202.

es decir, la objetivación de un sujeto autónomo seguro de su razón, de la verdad, no es solamente la creación de la figura del que no se compromete, del desligado –en una palabra, del «ciudadano»–, sino también la prolongación del movimiento de los *enclosures* [cercamientos] nacido en el siglo XVI.[15] Por último, para Foucault, el precio de la descalificación del saber espiritual desde el «momento cartesiano» hasta nuestros días tiene por efecto no solamente volvernos relativamente tontos respecto a este problema (de ahí nuestras burlas), sino también tornarnos vulnerables ante el régimen de poder que tiene por objeto nuestras vidas.

Actualizar la cuestión de la relación entre política y espiritualidad[16] a escala de grupo pasa por una resistencia a esta separación moderna. Tenemos que aprender las mil y una maneras de cultivar y proteger nuestros grupos. Nuestra riqueza no solo está en las «herramientas» que hemos logrado estabilizar (edificios, periódicos, subvenciones...), en los conocimientos adquiridos durante nuestras actividades y/o en nuestras eventuales victorias parciales en tal o cual campo, sino también en la cultura del sí mismo que ahí se crea, en las técnicas que ahí se inventan y en los saberes que ahí se elaboran y transmiten.

Cuidar los devenires de nuestros grupos es también aprender a decir no a la buena voluntad. Ponerse a tartamudear cada vez que se reproduce ese gesto moderno que consiste en imaginar nuestros modos de existencia colectiva a partir de un sobreentendido desde luego difícil, pero que no se ha problematizado por sí mismo ni ha sido transformado.

Retomemos la fórmula «¿quién?» de Nietzsche: ¿quién es ese «yo pienso, luego existo» que puebla nuestras reuniones? ¿Cuál es esa fuerza que nos hace concebir nuestros grupos como creaciones naturales en las que basta un poco de buena

15 Movimiento de cercamiento y expropiación de las tierras que tuvo como resultado, entre otros, la destrucción de las comunidades aldeanas.

16 No estamos seguros de que este término sea adecuado. Pero hasta encontrar o inventar otra palabra que englobe esta idea de un conjunto de saberes, técnicas y experiencias que le son necesarias a un grupo, no para saber algo, sino para transformarse y nutrirse, seguiremos recurriendo al término espiritualidad. Dicho esto, la palabra tiene la ventaja de hacernos tropezar con nuestra relación con los significados tal y como han sido producidos por la modernidad.

voluntad (estar presentes a la hora y levantar de vez en cuando el dedo)? O incluso ¿qué tipo de hombre –porque es de esta figura mayoritaria de lo que se trata– celebramos con este pensamiento que no está constreñido por nada, que no molesta a nadie, ni a uno mismo, ni a los demás?

Sólo la moral, nos dice Nietzsche, puede convencernos de la buena naturaleza de nuestros grupos y de la buena voluntad de los que en ellos se encuentran, y Deleuze añade: un pensamiento que no disgusta a nadie es un pensamiento que pide adhesión. Constituye el signo de los «noviazgos monstruosos, donde el pensamiento "reencuentra" al Estado, reencuentra a la Iglesia, reencuentra todos los valores de esa época para la que ha conseguido, sutilmente, la aprobación general bajo la forma pura de un eterno objeto cualquiera, eternamente bendecido».[17]

Se trata de no olvidar lo que destruyó el movimiento que ha acompañado esta «imagen del pensamiento» desde el Renacimiento. Y, a la manera de los estoicos que cultivaban enunciados para protegerse y prepararse de cara a acontecimientos venideros, necesitamos aprender a sentir que «seguimos oliendo el humo de las hogueras».[18]

Pero «no olvidar» no pasa por proyectar una forma pasada sobre el presente. Pasa por reinventar a partir de nuestras subjetividades y de nuestros problemas actuales ese saber espiritual del que habla Foucault. El enunciado anterior puede convertirse en uno de estos saberes si logra activar otra relación con el sí mismo. Si nos obliga a pensar de otra manera, en la que ya no confundiremos los conocimientos teóricos, de los que nos servimos para repensar nuestro objeto de trabajo, con los saberes que implican una modificación del sí mismo. En otras palabras, lo que nos interesa aquí, a través del cuidado de sí y del «saber espiritual» que éste implica, es la manera de crear prácticas y culturas singulares que sean capaces de pensar en un mismo movimiento la transformación del mundo y la transformación de sí, de tal manera que nuestra potencia de acción y de vernos afectados se vea

17 G. Deleuze, *Différence et répétition*, editorial PUF, 1968, p. 177 [ed. cast.: *Diferencia y repetición*, Madrid, Júcar, 1987].

18 I. Stengers, *La Vierge et le neutrino*, Les Empecheurs de penser en rond, 2006, p. 203.

multiplicada. Y que inventen técnicas susceptibles de suscitar esta transformación, de desplegar, de cultivar, pero también de cuidar, las fuerzas que componen un grupo.

>>> Para ampliar lo referido a la técnicas, véase *Roles* y *Reunión*; sobre sus fuerzas y posibles vertientes, léase *Artíficios*; a fin de considerar esta cuestión desde otro punto de vista, léase *Micropolíticas*.

Decidir

«Decidir» procede del latín *decidere*, donde intervienen otras palabras como *caedere/caesus* que significa «cortar», «zanjar», «talar», pero también el sufijo «cida», que se encuentra, por ejemplo, en «matricidio», «parricidio», donde sirve para designar tanto al criminal como el propio crimen. Con *caesus* se construyó la palabra *caementum*, que en latín vulgar designaba la «argamasa a la que los albañiles incorporaban esquirlas de piedra».[1]

«Decidir» designa, por lo tanto, ese momento en el que el grupo se cimenta y, al mismo tiempo, sedimenta su aventura, ese momento en el que elabora las opciones, las elecciones de su historia.

Pero lo particular de ese momento es que se sitúa en el punto exacto entre los diferentes intercambios y debates que han construido en mayor o menor medida los «problemas» que se pretende solucionar y la puesta en marcha de lo decidido. Interrumpe, de alguna manera, una forma de agenciamiento colectivo para desencadenar otra. Su singularidad reside en el descubrimiento y la formulación de las diferentes pistas «posibles», «probables», «deseables», que un grupo prepara para responder a una u otra pregunta o problema, en su propósito de transformarlo.

El momento de la decisión es, por lo tanto, una etapa dentro de una trayectoria. Una etapa que depende, en gran medida, de la forma en que se hayan desarrollado las etapas

1 Jacqueline Picoche, *Dictionnaire étymologique du français*, ed. Le Robert, 2002.

precedentes. Y si el grupo se las quitó de encima rápidamente, es bastante probable que las decisiones adoptadas estén a la altura de esa precipitación. Por consiguiente, en esta historia de las decisiones, la dificultad reside, en parte, en lo siguiente: «el sentido del proceso» suele abandonarse en provecho de un «¿qué hacer?».

En esta cuestión de las diferentes etapas que preparan la posibilidad de tomar una «buena» decisión resuena otra cuestión, la de la forma en que se adopta tal decisión: ¿se hace por voto o por consenso? Estas dos modalidades de decisión no se distinguen únicamente por su forma, sino que comportan dos maneras de pensar y de vivir el proceso de construcción colectiva que lleva a la decisión.

Un modo no es igual al otro

El voto es, ante todo, un procedimiento dual, donde, en definitiva, se trata por lo general de escoger entre dos propuestas. La que resulte mayoritaria se impondrá y a la(s) minoría(s) no les quedará otra que plegarse, someterse a la decisión. Este procedimiento puede acarrear la consecuencia directa de apartar a cierto número de personas, que, a su vez, no se sentirán ligadas a la decisión colectiva. En cualquier caso, en este modelo, las «perdedoras» no se quedarán sin posibilidad de actuar: podrán realizar un sabotaje pasivo, alejarse o criticar cada efecto «nocivo» de una decisión que seguirán juzgando de forma negativa...

Por su parte, el consenso es un proceso más complejo. Apuesta, por un lado, por la capacidad del grupo de inventar los términos del problema que trata de resolver y, por el otro, por la multiplicidad de las opciones que cabe descubrir para alcanzar ese objetivo.

De ahí que el consenso no consista tanto en reunir una unanimidad como en abrir un proceso de *empowerment*.[2] En otras palabras, la unanimidad es, desde un determinado punto de vista, secundaria con respecto a los caminos que

2 Término inglés sin traducción literal [al francés] que designa el paso de una situación a otra en la que las capacidades de las personas y del colectivo se ven «agrandadas», «fortalecidas» [en castellano se traduce por el término ya acuñado de «empoderamiento» (N. de la T.)].

han presidido la obtención de un acuerdo. O también: el consenso es a la vez la forma y el resultado de la construcción de un objeto colectivo, razón por la cual, difiere bastante de un voto unánime.

«En un proceso decisional, se puede decir que la calidad se mide por el hecho de que (todos) los que han participado en él saben que se trata de su decisión, que han sido personalmente partícipes de la misma, pero que la posibilidad de decir "ésta es mi decisión" es, en su caso, un logro del colectivo. En este tipo de casos, el consenso alcanzado no es un consenso débil o el resultado de relaciones de fuerza, juegos de alianzas u opiniones enfrentadas. Es el fruto de una definición colectiva del problema planteado, de complejidad variable en función de la cuestión tratada, una definición cuyo punto de apoyo es el disenso: su elaboración toma en cuenta los diferentes puntos de vista presentes y los diferentes saberes movilizables en el grupo y su aparición no es posible sino gracias a la singularidad de esos puntos de vista. La decisión se convierte en la traducción de una posición que el grupo se ha construido y, por consiguiente, de una potencia que se da, a partir de las diferentes posiciones particulares que lo habitaban al principio: es el resultado del paso de varios "yo pienso" a un "nosotros pensamos"».[3]

¿Se trata de un proceso que se puede poner en marcha en cualquier circunstancia? Todo depende, en definitiva, de la cultura del grupo. Incluso en las situaciones más peligrosas y en las asambleas interminables, un grupo bien entrenado en esta práctica podrá atenerse a esta forma de decidir, que garantizará, sin duda, más impacto y más fuerza en el paso a la realización, a la puesta en práctica colectiva de la decisión.

De cualquier forma, no deja de ser interesante que, en caso de recurrir a una votación, el grupo se plantee como mínimo la cuestión de saber qué piensa hacer con los «perdedores», qué procedimiento va a establecer para acompañar esta realidad, cómo puede convertir esa debilidad en una fuerza para el grupo. Una de las formas de actuar es recurrir al principio del «derecho de reserva», esto es, permitir a aquellos «sin los que» o «contra los que» se terminó adoptando la decisión que no participen en su realización. También cabe

3 Transcripción de la intervención de Isabelle Stengers en el Atelier de recherche et formation Penser=créer [Taller de investigación y formación pensar=crear], 19 de abril, Centre nerveux de Ottignies (Bélgica).

la posibilidad de crear un rol o de inventar un artificio que permita la constitución de una mirada crítica sobre lo que va a suceder, sobre los efectos de la decisión, y que, aunque sin provocar crispaciones en su seno, no deje de exigir al grupo la verificación práctica de la validez y del interés del posicionamiento mayoritario adoptado. A partir de esa evaluación práctica y permanente de la decisión tomada, la corriente minoritaria dispone de la posibilidad, bien de poner en tela de juicio dicha posición, bien de retractarse de su propia posición de retirada o desacuerdo, para volver a unirse al resto del grupo en la dinámica elegida. Evidentemente, todo esto exige que, más allá de los desacuerdos, el grupo se mantenga unido por unos móviles o unos intereses suficientemente comunes: hay casos en los que el desacuerdo es de tal magnitud o está construido de tal modo que merece la pena apoyarse en su aparición para (re)pensar el colectivo.

Otra forma de eludir el voto y su producción de «perdedoras» o de superar un consenso improbable y agotador, consiste en efectuar un desplazamiento, aunque sea mínimo, preguntándose por la posibilidad de que cohabiten pistas diferentes. A menudo un grupo cree salvar su fuerza colectiva imponiendo una dirección única, una sola manera de hacer, como si fuera obvio que la experimentación paralela de caminos distintos llevara de facto a la ruptura, cuando, desde el momento en que son aceptados, esos distintos enfoques prácticos pueden encontrar la forma de combinarse sobre el terreno y de iluminarse mutuamente.

Los ausentes siempre están equivocados

Fabricar una decisión no es, por lo tanto, nada fácil. Requiere, en cada situación, de un estar al tanto de los «pequeños detalles» que bien pueden ralentizarnos o iluminarnos.

Tomemos el caso de un grupo decidido a salvar una granja biológica donde todos sus miembros estaban implicados de forma voluntaria y con ritmos diferentes. Las finanzas de la granja se encontraban en tal estado que, para salvarla de las deudas con los bancos, el grupo decidió que la mejor solución era lanzar una amplia campaña de recaudación de fondos para constituir una cooperativa capaz de volver a comprar los bienes raíces. Todo el mundo aprobó esta ambiciosa idea.

Unos meses después llegó la ruptura: las que se habían puesto manos a la obra con el proyecto lanzaron reproches y acusaciones hacia quienes no habían hecho gran cosa hasta ese momento. Ahora bien, al analizar el asunto, nos damos cuenta de que, al tomar la decisión, el grupo no desarrolló las modalidades de aplicación que tal decisión iba a suponer, ni completó la decisión de «lanzar la campaña» con una decisión relativa a los compromisos precisos que cada quien tenía que asumir en el trabajo por abordar. En este ejemplo, ¿a qué comprometía entonces, individual y colectivamente, una decisión de este tipo? ¿Qué validez tenía, si no iba acompañada de los otros dos aspectos consiguientes? De haber hecho este análisis, el grupo quizá podría haber deducido que no disponía de energías suficientes para poner en práctica sus ideas y esto habría podido encaminarlo hacia otras opciones más a su alcance y menos arriesgadas para su existencia.

Un análisis más pormenorizado de este relato, nos lleva a recoger otros «vicios de procedimiento». En este caso, claramente se aplicó el conocido dicho de «quien calla otorga». De haber presupuesto el dicho contrario, «quien calla no otorga», el grupo habría constatado que su decisión estaba lejos de ser tan unánime como parecía.

Lo mismo ocurre con los ausentes. En la siguiente reunión, no se había previsto nada que les permitiera contextualizar la decisión, ni volver a debatirla, cuando se supone que dicha decisión les comprometía en el futuro tanto como a quienes la habían tomado efectivamente.

Cuando se adopta una decisión de forma colectiva, dotarse de los medios y tiempos para verificar su validez puede hacerse pesado algunas veces, pero revelarse rentable a largo plazo. Y convertir las ausencias en una fuerza nos parece una pista interesante por explorar: primero, puede forzar al grupo a reducir el ritmo y a mantenerse al día de lo que conserva de sus intercambios y de las huellas que transmite de los mismos; segundo, ofreciendo a los ausentes la posibilidad de volver sobre lo dicho y decidido, se permite asimismo a los demás, después de un tiempo de reflexión, confirmar su posición o ponerla en tela de juicio.

Memoria

Un grupo deja multitud de huellas, una de las cuales tiene que ver, precisamente, con la trayectoria de las decisiones, con su historia, con la forma en que han viajado en el proyecto. Las decisiones son una de las escansiones de la vida colectiva, que registra un momento de su elaboración y trata de orientar su devenir. Pero este hecho no es baladí. En lo sucesivo, dedicarse a aclarar una decisión, a verterla sobre papel y a describir su uso dejará de ser un mero asunto de documentos, de actas que se clasificarán y olvidarán rápidamente. Será, ante todo, un fragmento de la memoria colectiva que, como hemos visto más arriba, podrá ser recogida por los ausentes, pero también por los recién llegados o por cualquier otra persona del grupo interesada en reconstituir un poco el curso del proyecto.

Así pues, la memoria de las decisiones es una herramienta interesante, porque permite volver sobre lo ya decidido: es un modo de interrogar, por comparación, la realidad del camino recorrido. Identificar las bifurcaciones, volver a poner sobre la mesa las disposiciones y orientaciones descartadas, aprehenderlas como señales del movimiento de un grupo. Cabe, asimismo, interrogar aquello a partir de lo cual se han dibujado las bifurcaciones no «decididas», es decir, aquellas que no han sido necesariamente objeto de una negociación o de un enunciado explícito y unánime.

La recuperación de la memoria de las decisiones abandonadas puede constituir asimismo una manera de interrogar los sistemas de toma de decisión que siguen operando en el grupo de forma implícita e informal, a fin de poder elegir entre dejarlos actuar o, por el contrario, enfocarlos mejor.

Se impone aquí una vigilancia particular. Toda decisión se toma en un contexto determinado. Volver sobre una decisión pasada no sólo implica escrutar el entorno en el que fue alumbrada, sino también el recorrido efectuado desde entonces por el grupo. Esta precaución de uso puede servir para evitar posibles cristalizaciones en posiciones de principio: «Habíamos dicho que...». Evitar sentirse rehén de un enunciado desencarnado, huérfano del contexto donde tal o cual decisión fue adoptada seis meses o dos años antes. Ni cristalizaciones, ni flagelaciones («de nuevo hemos conseguido no llevar a cabo lo que dijimos que haríamos»),

sino, como proponíamos más arriba, considerar la distancia entre lo decidido y lo realizado como una señal útil para pensar la realidad del grupo.

Bricolajes

Ayudarse a este respecto puede pasar por un bricolaje de posiciones, por unos juegos de invención y de distribución de funciones. De esta suerte, una de las prerrogativas del animador de la reunión puede consistir en recordar la decisión tomada la semana anterior, así como en plantear al grupo la cuestión de saber si puede, en ese momento, ratificar tal decisión o adoptar otra distinta y si está en condiciones de hacerlo: ¿dispone de las informaciones necesarias, del tiempo suficiente...? Al final de la reunión, es él quien puede asimismo recordar la o las decisiones tomadas a lo largo de la misma,[4] que el «secretario» o el «memorialista» no olvidará recoger detalladamente en las actas de la reunión, las cuales volverán a debatirse al comienzo de la siguiente sesión.

Los grupos desmemoriados existen. Grupos que olvidan su historia con demasiada rapidez y que se sienten un poco incómodos con sus olvidos. Para superar esta dificultad, estos grupos pueden inventar la figura del «convocador de la memoria»: una persona encargada de recordar las decisiones anteriores y su contexto.

A modo de conclusión de este tema de la «toma de decisiones», hacemos una propuesta a las y los que quieran impulsar una u otra cuestión. En el marco de una evaluación de grupo, hicimos un bricolaje con cinco ejes de preguntas, todos ellos relacionados con las formas de tomar decisiones. A vosotros os corresponde ahora usarlas para elaborar un dispositivo útil y manejable en función de vuestras propias problematizaciones.

4 Conocemos numerosos casos en los que, al no haberse recordado claramente y como tales al final de una reunión, muchas decisiones se olvidaron enseguida o hubo quienes las interpretaron como meras sugerencias o propuestas no decididas... ¡Movida garantizada a la primera oportunidad!

Cartografía de las prácticas decisionales de un grupo

- ·Establecer una topología de los espacios donde se toman las decisiones (reuniones de trabajo, oficinas o talleres, pasillos, asambleas generales, junta directiva, bares, casas de unos y otros, reuniones con otros colectivos...) y de lo que se decide en ellos: se trata de dibujar la estructuración del ejercicio del poder decisional;
- ·Identificar quiénes participan de esos espacios y, por ende, quiénes toman qué decisión(es) y quiénes las aplican, con qué tipo de valoraciones: se trata de dibujar la composición del ejercicio del poder decisional;
- ·Describir cómo se toman las decisiones, conforme a qué procedimientos y con qué criterios y dispositivos de validación: se trata de dibujar las modalidades del ejercicio del poder decisional;
- ·Hacerse una idea del seguimiento de las decisiones, quién lo activa, cuándo y cómo: se trata de dibujar los dispositivos de control que operan en el ejercicio del poder decisional;
- ·Interesarse, por último, por la memoria de las decisiones y por el modo en que se apela a ésta, quiénes la ejercen, en qué circunstancias y de qué maneras: se trata de dibujar los dispositivos de evaluación que van a establecerse en torno al ejercicio del poder decisional.

>> Para ampliar la cuestión de las decisiones a partir de uno de los espacios donde éstas se elaboran, véase *Reunión*, en relación con el movimiento del grupo, léase *Juntarse* y de cara a utilizar la cartografía de los espacios de decisión desde el punto de vista de las relaciones de poder, consúltese *Poder*.

Escisión

Para todos aquellos que, por su historia, tienen algo que contar sobre escisiones de grupos y que un día se decidirán a contárselo a otros

En música, la escisión designa un modo que permite tocar de forma separada varios instrumentos sobre un mismo teclado. En piscicultura, designa la reproducción asexuada por la que el organismo madre se divide en dos organismos hijos. En el caso de los grupos, la escisión opera también una separación en el corazón de lo que era común, pero la manera en que se efectúa la separación a menudo pasa exclusivamente por un desencadenamiento de pasiones tristes. Los sentimientos –odio, rencor, culpabilidad, compasión...– y los actos –denuncias, amenazas...– sumen la mente y el cuerpo en un agujero negro desde el que no se oyen más que algunos gritos: «¿Seré yo o serás tú?». O «¡A mí! ¡Izad los estandartes! ¡Cerrad filas! ¡Invitad a los rezagados a que elijan bando! ¡Excluid al resto y haced sonar la alarma!». O incluso «La guerra, camaradas, estamos en guerra, hemos perdido la que librábamos contra nuestro enemigo exterior, pero ganaremos la que ha decidido hacernos nuestro enemigo interior».

Presumimos, imaginamos este desencadenamiento. Por lo demás, lo ignoramos prácticamente todo. Salvo una cosa: la escisión es el resultado de un conjunto de situaciones que se precipitan hacia lo peor. Esta eventualidad de lo peor lleva al grupo a enfrentarse con sus límites y a traspasar un umbral.

La distinción entre el límite y el umbral se entiende así: el primero es el penúltimo paso antes de la ruptura, permite recomenzar y mantener el agenciamiento colectivo; el segundo es el basculamiento que marca un cambio inevitable. El grupo escindido tiene de extraordinario que juega permanentemente con el límite hasta franquearlo para llegar *in fine* al punto último en el que se juega su propia existencia.

En estas historias de escisiones, hay, por lo tanto, un proceso que «va hacia», que «se arrastra hacia», y que, por lo tanto, es posible desactivar, y esto es lo que nos interesa: en ese abrirse camino, debe haber un punto de retorno u otro, que sería útil contar. Si se tuviera acceso a algo de conocimiento sobre fenómenos similares, como mínimo con los compañeros de viaje, habría la posibilidad de no prolongar demasiado la agonía del grupo y, antes de llegar a traspasar el umbral, evitar caer en una trampa u otra. Eso ya sería algo.

Algunos rasgos

Efectivamente, lo que queremos, lo que necesitamos, no son nombres y direcciones[1] sino descripciones de procesos, de maneras de vivir juntos o al menos de no saber hacerlo, de dispositivos empleados para salir «vivos» o de pedazos de teoría del sujeto. En resumen: una cultura de los antecedentes.

1 Sin tener la exclusiva, la «izquierda» tiene a menudo la tendencia a practicar la cultura de la denuncia. Esto no es inapropiado en todas las circunstancias: los HIJOS de Argentina, hijos de desaparecidos durante la dictadura, han inventado la práctica del «escrache», que consiste en marcar públicamente las casas donde viven quienes colaboraron con la dictadura y participaron en las torturas y las desapariciones, que, todavía hoy, siguen impunes. La cultura de la denuncia puede resultar necesaria en la medida en que señala y nombra las responsabilidades, en que informa allí donde la desconfianza es de rigor. Pero puede también bascular hacia prácticas microfascistas. En este caso, ya no es un arma, sino una cultura que propagamos entre nosotros. La cultura de la denuncia se convierte entonces en el ethos de grupo y el primero que se desvíe de la norma de grupo o de su medio será objeto de denuncias públicas y obligado a excusarse públicamente. Buen ejemplo de un acoplamiento entre un pensamiento de derechas, el del «castigo comunitario», prácticas microfascistas (denuncia, humillación) y un barniz ideológico de izquierdas que legitima el conjunto.

Por nuestra parte, a partir de nuestras propias experiencias, pensamos que la ideologización, la psicologización y los rumores, cuando se instalan en la vida de un grupo, constituyen señales premonitorias del peligro en el que éste se encuentra, en cualquier momento, de traspasar umbrales importantes. Se trata de una hipótesis que tenemos que intentar perfilar.

Psicologizar

En este tipo de procesos, la psicologización —en el sentido de una personalización de la responsabilidad sobre lo que ha pasado, ligada a la composición psíquica de aquél que tendría que asumirla— ocupa, sin lugar a dudas, el lugar de una temible arma de fijación. En principio, se clasifica: ésa es como éste, ése es como aquel. Después, se divide en campos normativos y exclusivos: «¿Estás con él o contra él?». Luego, se atribuyen modos de posesión: «Hace siempre eso así, evita los problemas, no quiere entender nada...». A continuación, se reduce la personalidad a esos modos: «Es un cobarde, no asume sus responsabilidades». Y, por último, se le fija: «Siempre ha sido así, pero no nos dábamos cuenta: escondió bien su juego». Una vez concluida esta operación, cualquier individuo afectado por ella que quisiera salirse de este tipo de rol «construido», se verá una y otra vez reempujado a él. Tanto con los «suyos» («no te dejes hacer, estamos contigo»), como con los «otros» («mírale, escúchale, es una verdadera veleta, ¡un verdadero mentiroso!»).

En este tipo de operaciones, ya no hay necesidad de hablar, se sabe por anticipado lo que se va a decir y a interpretar: «Ah no, otra vez él no, nos va a volver a llenar la cabeza con su palabrería, que no tiene ni una sola palabra de verdad, nada más que palabras huecas». Y si llega a haber escucha, será para poder denunciar mejor a la persona a continuación: «Ahí estás, me parece bastante fuerte que te atrevas a decir eso: espera, cito tus palabras, en una ocasión en la que...».

Es cierto que la psicologización no tiene el monopolio de la clasificación y de la fijación. Todo el lenguaje está repleto, a su manera, de proposiciones dualistas: «Elige entre esto o aquello» o «Él es así, no de otro modo». En cualquier lugar en el que se busquen principios bien definidos y fundamentos

eternos, encontraremos a la santa sintaxis lingüística funcionando a pleno rendimiento a golpe de dualismos, de dicotomías y de divisiones, y a golpe de seres definitivos. Tanto el «o... o...» como el «él es» realizan en nuestro lenguaje un trabajo que no pide más que un terreno fértil para poder desplegarse. Y en una situación pre-escisionaria, las condiciones de aparición de dos, o incluso de tres, están a menudo maravillosamente reunidas: «Tres personas = dos escisiones y una sola tendencia... justa. Punto y aparte».

2. Ru-moralizar

El rumor funciona también a pleno rendimiento en las historias de escisión. Constituye una buena pieza del dispositivo, la de la vieja alianza con el odio. Veronique Nahoum-Grappe, en un artículo sobre el «osario de Timisoara» de 1989, nos habla de la función del rumor en una situación como la del fin del reino de Ceaucescu: «Cuando todos los enunciados son sospechosos, en un universo en el que no se puede dar ningún crédito a las fuentes [...] el margen de lo que es plausible creer y la manera de hablar cambian. Se acentúan los rasgos, se inflan las cifras y los cabrones se convierten en encarnaciones del mal. Se pone en marcha entonces una matriz del rumor, haciendo insignificante e insuficiente toda experiencia concreta, todo matiz de sensatez. Dentro de tal sistema, los intentos de manipulación son permanentes, pero no constituyen más que pólvora mojada entre otras mil posibilidades "rumorosas" [...]».[2]

Bonito fenómeno el del rumor. En el plano interno, estigmatiza los campos:

> «– Por cierto, ¿estás al corriente? ¿No? Pues figúrate, yo no sé si es verdad, pero parece que...
>
> – No es posible, ¡¿ha hecho eso?!...»

En el plano externo, favorece las alianzas: «Te das cuenta de lo que nos ha hecho, de lo que ha dicho de nosotros, ¿no? ¿De qué lado estás, entonces?».

2 *Chimères*, núm. 8, París, mayo de 1990, p. 18.

En un contexto como éste, las habladurías y los cotilleos se reproducen alegremente. Para ser más exactos, el odio que cultivan los que se deslizan hacia tales prácticas encuentra una compensación gozosa en la desgracia de los demás. Estas personas encarnan así la figura de la maledicencia.

En los circuitos de propagación del rumor, que superan con mucho los campos en liza, se encuentra igualmente otra postura: la de la indignación, vehiculada por aquellos que buscan una comunidad de sufrientes en la que poder refugiarse.

Es una extraña salvación la que se encuentra en esta alianza de los campos pre-escisionarios y de todos aquellos implicados indirectamente en la historia. Extraña por el hecho mismo de que la alianza se articula en torno al odio y a la venganza.

Al final, esto sólo es en parte cierto, porque entre quienes eligen un campo, se puede encontrar también la compasión, que se traduce en una toma de partido por el dolor que parezca más legítimo. Se trata aquí de compartir el sufrimiento con la víctima del conflicto o, en todo caso, con aquella de las dos partes que sea juzgada como tal. ¡Dos mil años de cristianismo, o de laicidad teñida de los mismos atributos, dejan huellas!

Puede ocurrir igualmente que personas cercanas al grupo o que forman parte de él, pero no están en el corazón del conflicto, sean tomadas como rehenes por una de las fracciones en liza. Que por amistad, amor o fidelidad, se vean embarcadas en un asunto que ni les va ni les viene. Entonces, siguen, como se ha dicho, por defecto más que por elección o por convicción, dándole la razón a uno (y quizás incluso al otro) para tenerlo contento. Triste posición la del rehén, encajonado entre la fidelidad y las ganas de huir, entre el bando tomado y la voluntad de volver a pegar los fragmentos. Sin embargo, los rehenes no son sólo víctimas del conflicto, ya que a su manera participan en el mismo. Queda así una cuestión pendiente: ¿para cuándo la revuelta de los rehenes? ¿Cuál es esa concepción de la amistad o de la fidelidad que supone seguir y alimentar al otro, al amigo para más inri, en su impotencia?

En este tipo de situación, la fuerza, diría Nietzsche, es quizás la de todos aquellos que se niegan a repartir las culpas y que, con su silencio, rompen la cadena del rumor. Un silencio, en efecto, pero no cualquiera, sino el de una

afirmación que corta con la «ru-moral» y que no da la razón a ninguno de los contrincantes, de los portadores de pasiones tristes. Una afirmación que responde a esta pregunta: «¿Qué dicen y qué quieren decir las personas que hablan a escondidas de los demás?». Las únicas respuestas que hay que buscar a nuestro juicio, no son ejemplos y demostraciones, sino las de las figuras, los tipos de hombres y de mujeres a los que les gusta propagar, divulgar y creer en el rumor.

Tres posturas les caracterizan: la murmuración, la indignación y la compasión, que tienen como punto de convergencia una cualidad, la de producir impotencia a su alrededor. Por lo tanto, cabe preguntarse: ¿desde cuándo hay que escuchar y seguir a aquellos que tienen adoración por el odio a la vida o, dicho de una forma más tranquila, a aquellos que se vanaglorian de cortar todo lazo con lo que ellos mismos podrían ser/hacer?

Ideologizar

Existe por lo menos una pequeña dimensión molesta cuando se entra en un proceso de escisión, y es que nos damos cuenta de que nosotros, los militantes o los voluntarios de causas justas, los constructores de un mundo mejor, somos capaces de hacernos entre nosotros las mismas guarradas que denunciamos cotidianamente en los demás. Y aquí la verdad histórica sale mal parada, al pasar por nuestra verdad, singular.

«Qué va, por suerte la verdad histórica está presente. Nos salva la cara. Sí, lo que hemos hecho es perfectamente correcto, son ellos quienes han pervertido la idea, la esencia del proyecto. Sí, nuestro honor está a salvo». Salvados quizás de la mala conciencia, pero no del resentimiento: «Son todos unos cabrones, salvo mamá y aún así...»

Maravillosa invención, la ideologización de un conflicto, perfecto taparrabos para grupos desamparados. Además, nos va a permitir, por un lado, reencuadrar el conflicto en casillas bien conocidas y retraducirlo en un lenguaje claro, el de la doxa ideológica de grupo. Y, así, tenemos sustancia, una historia pasada (en tal grupo, en 1936 o en 1953, surgió una tendencia desviacionista del mismo tipo), unas referencias de base (tales autores, tales libros), una maneras de plantear el problema («la gente —antiguamente se decía el pueblo—

no va a seguirnos», «debemos recuperar los fundamentos históricos», reformismo versus radicalismo, los justos frente a los innobles) y de nombrar, de identificar la causa del mal (social-traidor, anarquista primitivo, arribista, mentiroso...).

Por otro lado, al ocupar el escenario con asuntos relativos a la verdad, la ideologización nos ofrece la posibilidad de evacuar los problemas (y paradójicamente las conexiones) que atañen directamente al grupo, a saber, de forma desordenada, las cuestiones de organización, de ritmo, de poder, de afinidad, de deseo y todos los embrollos que una práctica colectiva puede generar.

Es suficiente, una vez se ha consumado la escisión, repasar lo que aparece en los periódicos o en las circulares de estos grupos para descubrir la razón «oficial» y hasta ahora ignorada de todo este desorden: queridos camaradas, se trataba, pura y simplemente, de un desacuerdo ideológico.

Escapar

Suponemos, por lo tanto, que un grupo es capaz de hacer todo esto e incluso cosas peores. En realidad, nos quedamos cortos ante lo que podría ocurrir. Pero nuestro propósito no es el de buscar lo peor, sino el de detectar lo que lo hace posible. En este sentido, existen mecanismos de desplazamiento de la palabra hacia lugares ya conocidos: función de la ideologización en la que el lenguaje asegura la producción de campos que afirman detentar la (única) verdad; función de la psicologización, por medio de la fijación de roles, de la atribución de posiciones ligadas al «ser» y de la binarización; función del lenguaje, y a través del mismo del rumor, asegurando una circulación de la información que tiene como única apuesta alimentar el odio y provocar del mismo modo formas de alianza extra-grupales. Estos mecanismos pueden ilustrar o anunciar puntos vitales en los que se está operando el cambio del grupo, el paso de los límites hacia el umbral.

Existen seguramente otros mecanismos y otras señales, no lo dudamos. Para empezar, hemos descrito sólo algunos, aquellos que estamos en condiciones de contar. Tendrán que ser otros, vosotros que nos leéis, los que completen lo que aquí exponemos, informando, para aquellos que tengan interés, de otros rasgos premonitorios extraídos de experiencias singulares, por ejemplo, de las vuestras.

Para ello, precisemos de nuevo nuestra propuesta. No se trata tanto de producir un catálogo de golpes bajos que pueden llegar a darse, como de exponer el biotopo que los ha hecho posibles. O, en otros términos, nos traen sin cuidado las historias de verdad, del tipo «¿quién tenía razón?» o «¿de quién fue el error?», y nos interesa aún menos saber quién estaba implicado en el hecho concreto y en qué proyecto tuvo lugar.

No sirve de gran cosa denunciar públicamente o escupir en la jeta a aquel que, por ejemplo, ha cometido un acto considerado inadmisible (un robo, una palabra, una violencia física). Con este tipo de planteamiento, nunca se sabrá responder a las siguientes preguntas: ¿qué es lo que hizo que este «acto» fuera posible? ¿En qué historia se inscribe, en qué contexto, en qué tipo de relaciones, de dispositivos? ¿Cuáles son las relaciones de fuerza, qué tensa estas relaciones y de qué naturaleza están hechas? Sin responder a este tipo de cuestiones, nos arriesgamos a quedarnos bloqueados en su «vivencia», porque «basta con no comprenderlos para moralizar» o psicologizar.

En esta cuestión, nuevamente, la construcción de una cultura de los antecedentes nos puede ayudar a comprender o, en un sentido más pragmático, a localizar y poder anticipar lo que probablemente, en la vida de un grupo, sea el momento de lo peor. Esta cultura de los antecedentes puede asimismo proporcionar una cura, ofreciendo a todos aquellos que han pasado por momentos así, la posibilidad de reconstruir una historia diferente, de volver a encontrarse, en definitiva, con sus heridas y de liberar ya no tristeza o acritud, sino una nueva fuerza de vida: pasando del miedo a «volver a vivir eso» con toda la comitiva de impotencias que moviliza, a un deseo de volver a ensayar una experiencia colectiva, pero... de otro modo.

>> Para ampliar sobre la cuestión del poder, léase *Poder*; sobre otros declives posibles y sobre su posible *conjuración*, léase *Evaluar* y *Auto-disolución*.

Evaluar

En nuestros días, todo el mundo evalúa. De las empresas privadas a los centros culturales, de los ministerios a los activistas políticos... Ahora bien, ¿qué es evaluar? ¿Quién evalúa, fijándose en qué y en función de qué criterios?

Hoy, la empresa ve cómo se multiplican los sistemas de evaluación del tiempo de trabajo, de las prestaciones y las competencias. La mirada se dirige a la subjetividad del trabajador. Sigue dos direcciones principales. Una atañe a la formación del salario, donde se asiste al paso de un sistema fijo mensual, vinculado a la función y a la antigüedad, a uno que consiste en una modulación personalizada en virtud de los resultados del trabajador. En lo sucesivo, se lleva a cabo una evaluación de las prestaciones de cada cual a partir de métodos de entrevistas individualizadas y de balances o de carteras de competencias. Éstas permitirán *in fine* determinar la «motivación», el «mérito» del trabajador y, por consiguiente, el salario y las primas a las que tendrá derecho.

El otro aspecto consiste en transferir una parte de la tarea de evaluación a los trabajadores mismos. Individualmente, en su oficina, sobre su plan de trabajo, cada cual fijará sus objetivos de producción, evaluará por sí mismo sus resultados y tendrá que dar una explicación de los mismos.

Según Christophe Dejour, tales prácticas tienen como consecuencia directa la re-aparición del suicidio en el lugar de trabajo. Pero ese fenómeno no constituye más que la parte «visible del iceberg, porque todos los especialistas de

medicina del trabajo coinciden en ese punto: las patologías mentales vinculadas al trabajo no dejan de crecer, y esa evolución es indisociable del impacto sobre el trabajo de las nuevas formas de evaluación y de gestión que han sido introducidas desde hace quince años en nuestros países».[1] Patrick Champagne añade en el prefacio del mismo libro: «La evaluación individual tiende a destruir las solidaridades locales, a hacer de cada cual el competidor de todos, para la promoción y para el despido».[2]

Ese modelo de evaluación ha hecho su entrada en la enseñanza. Desde el parvulario se evalúan los rendimientos de los niños. A continuación se completa el expediente en la enseñanza primaria, con la contribución del niño. Poco a poco, los críos aprenden el nuevo régimen de control, que ya no pasa exclusivamente por exámenes, sino por una evaluación continua. «Aprender a aprender» (y por ende a autoevaluarse) desde la primera infancia hasta la «formación continua o permanente» en la empresa y en el mercado laboral: ¿quién dijo que la empresa y la escuela no tenían nada que ver?[3]

Ese sistema de evaluación se engarza con el nuevo régimen de dirección y formación del personal cuyas categorías han sido planteadas por Deleuze en su «Postfacio sobre las sociedades de control». Éstas suceden a o se entrelazan con las sociedades disciplinarias descritas por Michel Foucault. «En las sociedades de disciplina, nunca se dejaba de comenzar de nuevo (de la escuela al cuartel, del cuartel a la fábrica), mientras que en las sociedades de control nunca se termina con nada, de tal suerte que la empresa, la formación, el servicio, son los estados metaestables y coexistentes de una misma modulación».[4]

En las «sociedades disciplinarias», las resistencias han cobrado múltiples formas, la de los ludditas en el siglo XIX, rompiendo determinadas máquinas, o la de los obreros que

1 Christophe Dejour, *L'Évaluation du travail á l'épreuv du réel*, INRA, París, 2003, p. 48.

2 *Ibidem*, p. 6.

3 Léase al respecto: J.-P. Le Goff, *La Barbarie douce, la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, La Découverte, París, 1999.

4 Gilles Deleuze, *Proust et les signes*, París, PUF, 1964, p. 10 [ed. cast., *Proust y los signos*, Barcelona, Anagrama, 1995].

provocaban huelgas salvajes. Hoy, frente a las «nuevas» técnicas de dirección y formación, ¿cuáles son las armas que necesitamos para resistir, entre otras, a la sociedad de la «(auto)evaluación permanente»?

Dos puntos de vista sobre la evaluación

¿Quiénes usan la palabra «evaluación»? ¿A quiénes la aplican? ¿A sí mismos, a otros? ¿Y con qué intenciones? ¿Qué quiere el que la pronuncia y aspira a su puesta en práctica? Cuestiones y prudencia nietzscheanas.

¿Qué esconde exactamente ese término? Jacques Ardoino distingue dos tipos de evaluación. La primera está interesada en la medida de las diferencias entre «lo que es», los resultados, los fenómenos observados, por una parte, y lo que «debería ser», por otra (norma, plantilla, modelo). Ardoino califica esa práctica con las palabras «control» o «verificación». El segundo «se inscribe en una temporalidad que privilegia las interrogaciones relativas al sentido, lo que implica esta vez cuestionamientos múltiples [...]. Éste resulta más conveniente a lo que eventualmente especificaría la evaluación».[5]

1. «Evaluación control»

Tanto en el «mundo de la empresa» como en el «universo no mercantil», el modelo más habitual de la evaluación remite a lógicas de control, de mantenimiento o de llamada al orden. Éstas se combinan con un pensamiento del proyecto que se entiende del siguiente modo: se fija un marco, se determina un objetivo a alcanzar y éste se articula con una intención más lejana. Entre los dos primeros puntos –situación de partida y situación deseada–, se traza una línea, un programa acompasado por intervalos precisos que deben escandir la vida del proyecto. En definitiva, se distribuyen una serie de actividades a realizar con vistas a alcanzar el objetivo determinado de partida.

5 Por dispositivo se entiende la reunión de un conjunto de elementos construidos (por ejemplo, los roles, los artificios...) que producen efectos constatables, describibles y evaluables por el grupo. J. Ardoino, *Les avatars de l´education*, París, PUF, 2000, p.94.

Estamos en una dimensión acumulativa, lineal. Se trata de efectuar un determinado número de actos vinculados entre sí por el programa preestablecido y el objetivo asignado. Los vínculos entre cada actividad no son imaginados, y en esa medida tampoco son observados en exceso; si los hay, mucho mejor, pero es secundario.

Desde esta perspectiva, la evaluación se lleva a cabo a partir de los siguientes criterios: 1. la medida de las diferencias entre los diferentes puntos fijados previamente (¿dónde estamos, qué nos queda por hacer?); 2. un punto de vista cualitativo (para cada actividad, ¿cuál fue el resultado –por ejemplo, el concierto, la realización, el sonido y la iluminación, han sido de buena calidad?); 3. el eje central (¿hemos seguido la línea o nos hemos desviado?); 4. el número (¿cuántas personas han venido? ¿hemos hecho suficientes actuaciones?); 5. las cuentas (¿cuáles son las entradas y salidas efectuadas este año?).

Ese «modelo» se enseña en las distintas escuelas de trabajo social, sirve de apoyo asimismo a los diferentes ministerios que quieren evaluar las subvenciones concedidas a las asociaciones y está empapado de un universo cultural en el que está bien visto racionalizar y objetivar su práctica. Apoyándose en esa concepción, un cierto número de asociaciones «no comerciales», más o menos de acuerdo con la consigna de la evaluación, se ejercitarán por y para sí mismos en la reflexión sobre su funcionamiento.

2. *«Evaluación signo»*

Otra manera de abordar la evaluación de un proyecto consiste en pensarlo a partir de su medio. Lo que cuenta no son tanto los puntos fijos (principio-fin) como lo que ocurre entre ellos. Lo importante, desde esa perspectiva, es la intensidad de los diferentes momentos recorridos y las maneras en que se unen unos a otros; cada acto, tarea, actividad, conlleva en sí misma su propia consistencia. No depende, en definitiva, de un criterio exterior o ulterior para existir. Pero, al mismo tiempo, cada acto, tarea, actividad, excede su zona de realización por los efectos que produce, por las fuerzas y los recursos que se ve llevado a convocar; en esto está abierto a otros campos, los

prolonga, los modifica, se separa de los mismos, con arreglo a una evaluación que habría que hacer en el mismo trayecto, en el corazón de la situación.

Lo primero en esta perspectiva es el movimiento del grupo, o de la actividad, que ya no depende de un programa a realizar o de un objetivo a alcanzar. Por el contrario, toda vez que afecta constantemente a la manera de concebir el programa y su objetivo, y por ende la dirección que tomamos, el movimiento del grupo nos plantea permanentemente la siguiente cuestión: ¿qué estamos construyendo? La mirada se invierte: el camino o el movimiento y lo que en el mismo se crea o se descubre cuestiona la pertinencia, el interés del destino, del programa y de cómo se hacen las cosas.

Así, pues, a través de ese cuestionamiento, se opera una evaluación inmanente, en el mismo trayecto, que tiene por «objeto» sentir las fuerzas, los signos, los afectos que arrastran al grupo. De esta suerte, se produce una doble interrogación: en las líneas que construimos, ¿cuáles son las que nos han llevado o nos arrastran a agujeros negros, a segmentariedades binarias, a polos de fijación? ¿Y cuáles son los posibles y los devenires que abren en cada momento las situaciones recorridas?

Dicho de otra manera, la función de la evaluación consiste en desembrollar las líneas del pasado reciente y las del futuro cercano. Esa operación precisa de un tiempo que es el del proceso: en el desarrollo de la actividad se intentará aferrar, prolongar y/o modificar las fuerzas-afectos. De esta suerte, no se espera una hipotética evaluación posterior para pensar y transformar lo que sucede.

Así, pues, ésta es la primera tarea de ese tipo de evaluación: habitar la situación sintiendo el viento de las fuerzas y la respiración de los afectos que aferran un proceso y lo modifican con arreglo a los tipos de variación que la actualizan. Una reunión, un proyecto, un grupo, se atascan en redundancias que conducen a un atolladero (un tipo de fuerza pasiva) y en pasiones tristes; se trata de tener en cuenta aquí y ahora ese momento para desenredar los hilos y cambiar de orientación. Bifurcar, crear otra línea y ver lo que pasa.

Para acompañar ese movimiento y darse la posibilidad de desplazarse del proceso en curso, nos parece necesaria la creación de artificios. El «hacerse a un lado» es uno de esos artificios. Una triple fuerza lo habita: 1. suspender el curso «natural» de las cosas, de los debates, de la actividad; 2. obligar al grupo a considerar y a pensar lo que está haciendo; 3. evaluar la situación (fuerza-afecto) y modificar, «en tiempo real», el recorrido de la palabra, de la actividad...

Prácticamente, puede ser aprovechado por un persona del grupo en cualquier momento y puede durar cinco, diez o veinte minutos. Asimismo, puede ser formalizado al comienzo, en mitad o al final de la reunión o de la actividad. No obstante, se impone una prudencia: si suspende y desplaza lo que está haciéndose, lo hace en favor de un relanzamiento del proceso. Así, pues, se trata de estar alerta y de no perderse en el «rodeo» que nos propone.

La segunda tarea de la evaluación consiste en desarrollar y en desplegar signos, es decir, en intentar conferirles un sentido colectivo. Prolonguemos esa idea y abramos a continuación dos problemas que le son concomitantes.

Se lanza un grupo, se crea un proyecto y con el tiempo se realiza. En el mismo momento, se instalan una atmósfera y unas costumbres, se distribuyen roles, se cristalizan focos de poder y de fijeza. Otras tantas líneas de fuerza que recorren conjuntamente el cuerpo de una colectividad. Atención: esas líneas no van a permanecer inertes, a efectuarse de una vez por todas: se mueven, mutan constantemente y no dejan de enviarnos signos: «¡Anda! Ha habido un cambio de ambiente»; «Éste y aquella se han ido, ¿por qué?»; «Ya no hablamos del mismo modo entre nosotros...». Tres signos, entre otros, que pueden enseñarnos «cosas» sobre nosotros mismos y sobre aquello que estamos realizando, deviniendo. «Enseñar es, en primer lugar, considerar una materia, un objeto, un ser, como si emitieran signos que hay que descifrar, interpretar. No hay "aprendiz" que no sea el "egiptólogo" de algo. Uno sólo llega a ser carpintero haciéndose sensible a los signos de la madera, o médico, haciéndose sensible a los signos de la enfermedad».[6]

6 Gilles Deleuze, *Proust et les signes*, PUF, 1969, p.10.

Pero esos signos son ante todo paradójicos, no se dan ya hechos de antemano, sino que están mezclados en la situación. Nos vuelven impotentes, nos azoran y atontan ante lo que (todavía) no somos capaces de pensar. En cierto modo, estamos atrapados entre dos puntos de vista: el que tenemos la costumbre de adoptar sobre la situación y otro que todavía no tiene su expresión, sus palabras. Estamos ahí, divididos, presos de un desasimiento que para desplegarse exige una afirmación, es decir, una fuerza capaz de explicarnos, de dar sentido a lo que sucede, de evaluar, en definitiva, esa diferencia de puntos de vista: «Lo que interesa ante todo al pensamiento es la heterogeneidad de las maneras de vivir y de pensar; no en tanto que tales, para describirlas y clasificarlas, sino para descifrar su sentido, es decir, la evaluación que implican».[7]

En calidad de tal, la evaluación puede concebirse como una especie de proceso permanente de iniciación (aprender signos), en el sentido de que se trataría de construir, deconstruir y reconstruir el «ser» colectivo que se pretende constituir, así como su devenir. Se trata, en definitiva, de dar un nombre y un rostro a las fuerzas que constituyen el grupo, al objeto de poder activarlas al servicio de un movimiento de (re)elaboración de nuestros modos de existencia colectivos.

Antes de precisar ese tipo de evaluación desde un punto de vista técnico, prolonguemos la cuestión de los signos y abordemos la cuestión de la buena voluntad.

Un signo de una mala voluntad

Este ejercicio suscita dos problemas. El primero, ya lo hemos evocado, atañe a la capacidad de un grupo de aferrar los signos emitidos por él o a través de él. Estos, como, por ejemplo, el ambiente que cambia, a menudo son visibles. Algunos miembros del grupo captarán esos signos mientras que

7 François Zourabichvili, *Deleuze, une philosophie de l'événement*, París, PUF, 1996, p. 31 [ed. cast.: *Deleuze, una filosofía del acontecimiento*, Buenos Aires, Amorrortu, 2004].

otros permanecerán insensibles a los mismos. «Un hombre puede ser hábil para descifrar los signos en un dominio, pero permanecer idiota en otros casos».[8]

Así, pues, nos imaginamos que en un grupo algunos verán signos, o al menos sentirán que está aconteciendo un fenómeno que hay que desplegar, mientras que otros pasarán a través del mismo. El primer problema se juega ahí: cómo, por una parte, aprender de las que están atentas a los signos y, por otra parte, prolongar, desplegar esos signos para conferirles sentido. Dicho de otra manera, ¿cómo aferrar una de las fuerzas parciales que atraviesa un grupo para extenderla al conjunto y sacar de esa sensibilidad una inteligencia y un saber colectivos?

La evaluación puede servir de lugar de transmisión y de despliegue del signo-sentido. Sin embargo, nada está garantizado. No basta con reunirse alrededor de una mesa y decretar: «ahora vamos a pensar lo que sucede o va a suceder» para que de hecho suceda. Nos vemos aquí ante nuestro segundo problema.

Una imagen del pensamiento atormenta a un determinado número de grupos. Tiene un nombre: *la buena voluntad*. Ésta presupone que las personas que se reúnen desean y les gusta reunirse y que, lógicamente, de esa reunión de «espíritus deseosos y voluntarios» se derivará una búsqueda natural de lo que es «lo mejor», «lo verdadero» para el grupo. De esta suerte, uno se dice que se trata sencillamente de –que basta con– tener buena voluntad («¿no somos todos gente que buscamos la justicia, la paz, la libertad, la verdad tras las mentiras del poder?») y de ponerse de acuerdo para, por ejemplo, poder dar con lo que causa problemas entre nosotros y que de ello se derive de manera nítida la respuesta o la verdad sobre nuestras «dificultades». Si, pese a todo, todo eso no funciona, se podrá atribuir ese fracaso a la mala voluntad de algunos: «Siempre pasa lo mismo con ellos». O entonces impugnar el método utilizado (implícito o no) afirmando que no era bueno, y luego buscar uno nuevo que garantizará finalmente al pensamiento su vocación natural: descubrir y distinguir entre lo verdadero y lo falso.

8 Gilles Deleuze, *Proust et les signes*, *op. cit.*, p. 11.

Esa concepción tiene una historia y una denominación: el pensamiento clásico de tipo racionalista; y encuentra un terreno fértil para su expresión allí donde se imagina al grupo como un acto natural, lleno de personas voluntarias.

Esa imagen la sustituimos por un *pensamiento sin imagen*, que no sabe de antemano lo que va a encontrar; *involuntario*, puesto que está obligado, forzado a pensar mediante el encuentro con un signo; y *de mala voluntad*, en el sentido de que desconfía de un pensamiento natural. Gilles Deleuze, retomando a Antonin Artaud, nos dice: «Sabe que pensar no es innato, sino que debe ser engendrado en el pensamiento. Sabe que el problema no consiste en dirigir ni en aplicar metódicamente un pensamiento preexistente por naturaleza o por derecho, sino en hacer que nazca lo que todavía no existe. Pensar es crear, no hay otras creaciones, sino que crear es ante todo engendrar "pensar" en el pensamiento»[9].

Ese problema precisa la relación con la evaluación. Si partimos del principio de que el acto de reunirnos con la perspectiva de evaluar un proceso en curso no depende de las buenas voluntades presentes, sino que debe ser construido, ¿cuáles son entonces las condiciones necesarias para intentar desplegar el/los signo(s)?

Preparar y experimentar

Dos previos nos parecen importantes. En primer lugar, el ambiente en el grupo. Si el clima es repugnante, hay pocas posibilidades, por una parte, de que una expresión se haga entender y, por otra, de que la confianza sea suficiente para permitir «abrirse» a la gente. Después: el tiempo que el grupo se da para realizar ese tipo de proceso.

Ahora bien, aunque esas dos condiciones son necesarias, no son suficientes. Se puede tener un buen ambiente y tomarse el tiempo que sea preciso con tal que el grupo engendre algo. Volvemos aquí a la crítica de la buena voluntad. Nos hace falta, pues, algo más que nos obligue, que nos fuerce a

[9] Gilles Deleuze, *Différence et répétition*, París, PUF, 1968, p. 192 [ed. cast.: *Diferencia y repetición*, Buenos Aires, Amorrortu, 2002].

desarrollar un movimiento de separación respecto a lo que ya sabemos con vistas a desplegar un nuevo sentido sobre la situación trabajada. A ese «más» le llamamos *artificio*. Pero no vamos más lejos sobre este punto, que desarrollamos por otro lado, e intentemos ahora precisar una manera de considerar el segundo tipo de evaluación.

Así, pues, hablamos de una evaluación entendida como una *pausa activa* que obliga a darse tiempo (un fin de semana o más) y que active el establecimiento de un dispositivo[10] experimental. Señalemos dos niveles:

Preparar

La preparación es un elemento importante. Atañe a tres aspectos. Uno, material: ¿cuáles son las condiciones materiales que necesitamos (lugar, hojas, pizarras...)? Dos, contenido: ¿qué necesitamos en cuanto informaciones, recursos (personas, libros...) para abordar los debates? ¿Qué podemos empezar a hacer para preparar el terreno? Por ejemplo, construir una cartografía de los agenciamientos colectivos en forma de un cuestionario que se distribuya antes del encuentro.[11] Tres, técnica: ¿de qué maneras consideramos el proceso? ¿Cuáles son los roles que necesitamos? ¿Qué artificios pueden ayudarnos? ¿Cómo se piensan los diferentes pasajes que se corre el peligro de encontrar? ¿De qué se es capaz, habida cuenta de nuestras fuerzas del momento y del tiempo asignado?...

10 Por dispositivo se entiende la reunión de un conjunto de elementos construidos (p. e., los roles, los artificios...) que producen efectos constatables, describibles y evaluables por el grupo.

11 Éste apunta a producir saber planteándose una serie de cuestiones que interesan al grupo. Por ejemplo (un principio de lista no exhaustivo): 1. Lugares formales: ¿Cuáles son los lugares formales de encuentro y de decisión, interna y externa? ¿Quién participa en ellos? ¿Cuáles son sus frecuencias? ¿De qué tratan las decisiones de los diferentes lugares? 2. Lugares informales: ¿Cuáles son los lugares informales de encuentros, de discusión y eventualmente de decisión (café, comida, cama...)? 3. Circulación de la información: ¿Cuáles son los soportes materiales de circulación de la información (interna y externa)? ¿Quién alimenta esos soportes? ¿Cuáles son las formas de retorno sobre esas informaciones? 4. ¿Circulación de los valores (dinero, material...)? 5. ¿Las normas y valores?... Asimismo, encontraréis una serie de cuestiones que habrán de ser abordadas con motivo de un trabajo de evaluación en el Anexo II.

Experimentar

Experimentar un dispositivo colectivo es intentar, mediante nuevas maneras de hacer, de perturbar, modificar, enriquecer una práctica así como la cualidad de las relaciones que en ella se tejen. Se prepara, se experimenta en situación y se aprende de ella. No se trata nunca de una cuestión de principio, sino de funcionalidad: de una tentativa que hay que volver a agenciar o prolongar en cada momento.

El recorrido que figura abajo retoma los principales elementos de los que nos servimos en nuestras sesiones de evaluación.

	viernes	**sábado**	**domingo**
Punto matutino	Entrada y propuesta **Punto de previsión meteorológica** Roles/Artificios	Retorno sobre la víspera Organización de la jornada **Previsión meteorológica**/ Roles	*Ídem.*
Primera secuencia	Situación I	Continuación Situación 2 o comienzo de cartografía	Retorno y prolongación
Pausa	13:00 h. - 14:15 h.		
Segunda secuencia	Continuación situación I	Perspectivas y cartografía	¿A considerar?
Tercera secuencia	Situación 2	Subgrupos	Continuación y ...
hacerse a un lado			

Cada vez, en función de las situaciones o los problemas encontrados, se trata de adaptar las bandas horarias. Pero que éstas existan nos parece importante, no sólo por el hecho de que escanden el trabajo, sino también porque permiten «corregir el tiro» (¿continuamos igual que antes? ¿qué producen los roles? ¿hay que hacer que roten o hay que mantenerlos?...). Construir un camino que hay que recorrer en tres días es siempre una hipótesis aleatoria. Se estima y se intenta pensar por anticipado: «Así esto puede

hundirse». Pero en el camino a menudo aparecen desajustes, bifurcaciones que obligan, en mayor o menor medida, a cambiar el recorrido. Aquí, como en otros lugares, no cabe ningún formalismo: se trata de modificarlo en situación (a un lado) y de ver lo que produce.

Regresamos aquí al triple sentido de la experimentación: «En primer lugar, en el sentido del que intenta nuevas direcciones; a continuación, en la medida en que no es sencillamente exterior al objeto de su pensamiento, sino que participa de manera activa en lo que intenta, y, por último, que entabla un proceso cuyo desenlace o resultado ignora».[12]

Para terminar, se trata, a través de ese tipo de evaluación, de aprender a pensar colectivamente, tanto sobre los procesos que fabrican el grupo, sobre las relaciones con las acciones emprendidas, como sobre las maneras de transformarlas. Devenir, en resumen, capaces de crear saber que cuente e importe para los miembros del grupo y, tal vez, después, de transmitirlo, de intercambiarlo con otros grupos activos.

>> Para pensar sobre la dimensión de los artificios, léase *Artificios* y *Roles*; sobre la cuestión del recorrido, véase *Programar* y *Reunión*, y sobre los signos, *Acontecimiento*.

12 Armand Bouaniche, *Gilles Deleuze, une introduction*, París, Pocket-La Découverte, 2007, p. 38.

Fantasmas

HAY IMÁGENES, SONORIDADES, estilos, fonéticas, cortes o distinciones que se adhieren a la piel. Acontecimientos pasados que siguen habitándonos, que viven en nuestros cuerpos bajo diferentes modalidades. A veces esas modalidades están abiertas y modifican nuestras relaciones recíprocas, en función de los encuentros y de las situaciones. Otras veces intentan «poner el mismo disco» sin descanso, calcar el presente del pasado. Y otras crean bifurcaciones ambivalentes, hechas de movimientos violentos que nos empujan a inventar nuevos enunciados, a crear nuevos estilos... arrastrando de paso miedos, cierres, sectarismos.

Según las corrientes de pensamiento, este fenómeno ha recibido diferentes nombres. Algunos utilizan el término *sombra*, otros el de *imaginario colectivo*, nosotros hemos decidido hablar de «*fantasmas*» que pueblan nuestros grupos. Félix Guattari, en un texto de la década de 1960,[1] utiliza el término de *fantasma*. Lo remite a los universos colectivos, sociales e históricos, y distingue dos tipos: el fantasma *de grupo* y el fantasma *transicional*. El primero remite a acontecimientos históricos (1968, por ejemplo) o producidos por el grupo, que lo encierran en enunciados estereotipados, en actitudes y en modos de organización establecidos de una vez por todas y que dependen de una ley exterior al grupo: «Siempre nos hemos organizado así». El segundo, el fantasma transicional, se asocia a la plasticidad del grupo en sus relaciones con diferentes elementos producidos por determinados acontecimientos.

1 Félix Guattari, *Psychanalyse et transversalité*, París, Maspero, 1972.

El grupo juega con ellos, en lugar de suceder lo contrario. Los confronta con el exterior, con el entorno, los ajusta y los modifica. Lejos de ser exclusivos, estos dos tipos de fantasmas pueden actuar de forma simultánea en función de los momentos y de las circunstancias.

Lo que nos interesa en esta entrada es subrayar las relaciones entre el grupo y sus fantasmas: ¿cuáles son las conexiones entre los múltiples acontecimientos (políticos, sociales, psíquicos...) que hemos atravesado, que nos han hecho tambalearnos, pero que, al mismo tiempo, han creado contingencias singulares (lenguajes, mímicas, roles, estilos de organización...), y bajo qué formas se las convoca cotidianamente en nuestras actividades colectivas?

Vayamos precisando. Estos acontecimientos son de cualquier tipo y marcan una ruptura en un proceso. La revolución de 1936 en España, la toma de La Habana en 1959, Mayo del 68 o la aparición pública de los Zapatistas en 1994 son cuatro ejemplos. Pero los acontecimientos pueden tener que ver asimismo con la vida interna de cada grupo: la «edad de oro» de la asociación, los primeros «éxitos públicos», la primera crisis importante...

Estos acontecimientos no son meras páginas de historia que vamos pasando para acabar cerrando el libro. Generan vibraciones con ondas largas y de diversa naturaleza. Algunos dan fe de una fuerza de ruptura (en relación con la esclavitud en la revolución haitiana, o con la explotación a través de la revolución de octubre de 1917...) y de una fuerza de creación de nuevas relaciones con la vida, la sexualidad, la organización, la cultura, el trabajo...

El fracaso parcial de las revoluciones o de revueltas más pequeñas no cambia en absoluto este hecho. Las potencialidades abiertas a través de estos acontecimientos siguen existiendo dentro de nosotros: «Hubo mucha agitación, aspavientos, palabras, estupideces, ilusiones en el 68, pero eso no es lo más importante. Lo importante es que fue un fenómeno de videncia, como si una sociedad viese de repente lo que hay en ella de intolerable y también la posibilidad de otra cosa. Fue un fenómeno colectivo bajo la forma de: "¡dadme más posibles, sino me ahogo!"».[2]

2 Gilles Deleuze, *Deux régimes de fous*, París, Minuit, 2003, p. 215, [ed. cast.: *Dos regímenes de locos*, Valencia, Pre-textos, 2006]

Esas vibraciones producen también un estilo, por ejemplo el del trabajador del metal de ideas comunistas, muy presente en algunas regiones con pasado obrero, o, en otros ambientes, el estilo del intelectual algo hippie y pacifista, o también el del anarquista. A la vez, esos acontecimientos remiten a consignas: «Por un frente popular amplio» (1936), «Lo queremos todo, ya y gratis» (1968), «La fábrica es nuestra» (década de 1970), «*Do it yourself*» [hazlo tú mismo] (década de 1980). Además, se caracterizan por ritornelos (una música, una forma de estar juntos, una figura...), por una manera de plantear los problemas y de responder a ellos (centralismo democrático, «mandar obedeciendo»). El conjunto también nos deja un legado de cicatrices, divisiones y traiciones que podemos reproducir una, dos y hasta tres generaciones más tarde.

El punto de vista que proponemos en este texto es el de enunciar uno de los despeñaderos tomados por los grupos: aquél en el que la carga explosiva del acontecimiento, y todo lo que abre como nuevas posibilidades que desplegar y experimentar, se convierte en otras tantas pequeñas verdades y repeticiones de sí mismo y del mundo. Nuestro problema pasa, pues, por interrogarnos sobre *una de las relaciones* que existen entre los acontecimientos pasados (tanto recientes como lejanos) y nuestra actualidad e intentar comprender bajo qué formas, hoy en día, los estamos prolongando.

Desarrollemos esta cuestión en torno a dos aspectos: lo que está ligado a los acontecimientos históricos y lo que tiene que ver con los acontecimientos producidos por el grupo.

1903. Segundo Congreso del Partido Obrero Socialdemócrata de Rusia. Un objetivo reúne a la cincuentena de delegados presentes: fundar un partido organizado, unido, con un programa revolucionario claro. En lugar del resultado esperado, dos propuestas diferentes se enfrentan en torno a dos palabras: la de la *participación* personal en la organización del partido, tesis mantenida por Lenin, y la de la *colaboración* personal prestada al partido, defendida por Martov.

Estas palabras son la señal de una tensión entre la concepción relativamente abierta del partido de Martov y la de una organización más restringida defendida por Lenin: «El debate se enconó hasta la ruptura de la socialdemocracia rusa. Sin duda, tal y como reconoce Trotsky, en el desarrollo de los acontecimientos, desempeñaron cierto papel algunas

consideraciones sentimentales, así como la atmósfera en la que se desarrollaron los debates; sin embargo, lo cierto es que la ruptura entre estos dos hombres –Lenin y Martov–, hasta ese momento aliados políticos y amigos, y la división del partido en dos fracciones estuvieron ligadas a la necesidad de una organización de vanguardia, es decir, a una concepción elitista del Partido».[3]

Este Congreso instituyó nuevas figuras, como la del militante o revolucionario permanente, el menchevique o el bolchevique, y una manera de plantear el problema de la organización como el de la vanguardia y su relación con las masas: seleccionar, concienciar, crear cuadros.

Estos enunciados y distinciones se habrían quedado ahí, en definitiva como una querella dentro de un grupo cualquiera, si no se hubieran concatenado con el acontecimiento de la Revolución Rusa de 1917.[4]

Del periodo de 1903-1917 queda una cierta actitud, un estilo «bolche», una forma de concebir la política. Un modo de vida nació en aquel momento. Durante décadas y todavía hasta el día de hoy, impulsará en el ámbito de la militancia una forma de subjetividad: «Estoy convencido de que fonetistas, fonólogos y especialistas en semántica conseguirían remontar hasta este acontecimiento (1903-1917) la cristalización de determinados rasgos lingüísticos, de algunas formas –siempre las mismas– de recalcar fórmulas estereotipadas, sea cual sea la lengua que utilizan. [...] [Esta subjetividad militante] creó también un campo de inercia que limitaría de forma importante la capacidad de apertura de los militantes revolucionarios formados en esta escuela, justificándoles dentro de una complacencia ciega hacia consignas machaconas y llevando a la mayoría de ellos a ignorar la función del deseo: en primer

3 M. Liebman, *Le léninisme sous Lénine. 1. La conquête du pouvoir*, París, Éd. du Seuil, 1973, p. 29.

4 «Lo cierto es que, hasta la víspera de la Revolución de 1917, la organización bolchevique se mantuvo sometida a sus exigencias de clandestinidad y a sus reglas conspirativas. En el seno de tal partido, replegado sobre sí mismo durante mucho tiempo, y por la fuerza de los acontecimientos, apartado de su retaguardia obrera, reducido muchas veces a un duro exilio, debilitado, dividido y disperso, se desarrollaron tendencias sectarias que marcarían con su sello el destino del comunismo»: *Ibidem*, p. 62.

lugar, con respecto a sí mismos, en el proceso de su propia burocracia; en segundo lugar, con respecto a las masas, hacia las que desarrollan una actitud de dominación y de desprecio, ese amor rencoroso del militante que lo sabe todo a priori y que rechaza sistemáticamente escuchar otra cosa que lo que dice la línea».[5]

Para nosotros, no se trata de detenernos en los detalles de estos acontecimientos, pero tampoco de reducirlos a esta pequeña historia. Nuestro propósito es más bien que se perciba una idea: los diferentes acontecimientos (1936 en España, 1968 en Francia, 1999 en Seattle...) que han marcado y fabricado la «izquierda» siguen construyendo las subjetividades militantes de hoy en día y sus efectos continúan activando y/o fijando numerosas prácticas colectivas actuales.

Una historia no es otra

Otro aspecto de nuestro planteamiento se refiere a la construcción del grupo en su relación con los acontecimientos que lo constituyen. No hablaremos aquí de la edad de oro de las grandes luchas, sino más bien de aquellas que son directamente inherentes a la historia del grupo.

Fragmento de una historia de grupo

Eric: «¿Te acuerdas de cuando todo se organizaba rápidamente, todas las acciones que llevábamos a cabo? Estábamos metidos en esto 24 horas al día. Y el ambiente que reinaba, el sentimiento intenso de albergar en nosotros y de descubrir a través del colectivo los potenciales que permitían poner en movimiento "otros posibles", sacudir los ritornelos del fatalismo político que había en el ambiente».

5 F. Guattari, *Psychanalyse et transversalité*, *op. cit.*, p. 189.

Olga: «Pero ese ritmo, esa velocidad loca en la que estábamos, también aplastó muchas cosas a su paso. O estabas en el ajo o no estabas. No había muchas alternativas. Y, en términos más generales, esa intensidad, que duró un tiempo, produjo de por sí un estilo, un modo de devenir colectivo, formas de acción que nos han ido encerrando. Una vez que el "feliz azar" de aquel encuentro colectivo se debilitó, tuvimos muchas dificultades para escapar de nuestra propia imagen. Y, todavía hoy en día, estamos atravesados por ello. Fíjate por ejemplo en los recién llegados, imitan, copian, reproducen una cierta estética que fue nuestra hace cinco años».

Eric: «Es extraño, hay como un flujo inmanente, a-subjetivo, que circula en este proyecto. Siempre estamos conectados a aquel momento caliente, aunque nuestra realidad hoy haya cambiado».

Marc: «Sí. Y eso no ayuda especialmente. Al final, pasan las dos cosas a la vez: por un lado, sacamos de aquello una cierta fuerza, una confianza en nosotras mismas, y, por otro, nos hemos petrificado en determinados roles, costumbres, miedos, que seguimos viviendo y tal vez transmitiendo».

Eric: «De hecho, estos dos aspectos tienen cada uno su color singular. En la mesa, en un bar, hablamos de ello como de la "época grande y hermosa". Pero cuando hablamos de ello a partir de las heridas, de las fisuras silenciosas que también produjo, los lugares desde los que se habla cambian, las personas también, así como el tono».

Olga: «Ahí está toda la ambigüedad de estos acontecimientos. Tendríamos que volver a leer esta historia colectivamente algún día, quizá aligeraría nuestro presente y nos permitiría fabricar nuevas actitudes, nuevas creaciones...».

De un punto de agarre a otro

¿Cómo nos afectan los acontecimientos y cómo nos relacionamos con ellos? Félix Guattari, en la distinción que hace entre los dos tipos de fantasmas recién mencionados, habla de dos tipos de grupos. A uno lo califica de *sometido*:

construye su presente a partir de un pasado elevado al rango de referencia; después de ese acontecimiento, ya no pasó nada. Para este primer tipo de grupo, lo importante hoy es reproducir, calcar, aplicar aquella historia al presente. Cualquier desviación de esta línea histórica se percibirá como desviacionista, revisionista. Ya sea desde el punto de vista interno, con una organización inmóvil y segmentada, o en su relación con el exterior, cerrada o ligeramente paranoica, el grupo sometido, seguro de su verdad, se vive como único y eterno.

El otro tipo de grupo, que Guattari llama *grupo-sujeto*, abre un proceso de singularización en relación directa con lo que le rodea, nutriéndose de ello y nutriéndolo a su vez. Crea los medios para llevar a cabo un doble esclarecimiento, de sí mismo y de su contexto. Se articula con un fantasma transicional, es decir, un fantasma inscrito en una finitud y fechado históricamente. El «grupo sujeto», a través de sus prácticas, afirma el carácter no dominable y limitado de sus verdades.

Los grupos «sujetos» o «sometidos» no son siempre grupos diferentes, pueden constituir dos aspectos de un mismo grupo o dos tendencias, dos devenires posibles. Un grupo «sujeto» puede estar atravesado por una crisis de paranoia que le encierra en sí mismo, expulsando *por lo bajini* todo lo que ya no se ajusta a «la línea» y deseando mantenerse a toda costa. Al contrario, «un partido en otro tiempo revolucionario y hoy en día más o menos sometido al orden dominante, puede todavía ocupar para las masas el lugar dejado vacío por el sujeto de la historia (la clase obrera), convertirse a su pesar en portavoz de un discurso que no es el suyo, a riesgo de traicionarlo cuando la evolución de la relación de fuerzas vuelva a la normalidad».[6]

La dimensión que nos interesa en estos dos polos posibles de un mismo grupo no pasa tanto por oponerlos punto por punto, sino más bien por comprender cómo se entrecruzan, al objeto de empezar a desenredar hilos.

Para ello, hace falta en primer lugar poder localizar los fantasmas que circulan, esas fuerzas extrañas que habitan los lugares de las reuniones, nuestro lenguaje, nuestras costumbres colectivas. Y darles con respeto y reconocimiento el lugar preciso que les corresponde,

6 *Ibidem*, p. 6.

entre esos libros importantes para nosotros: los libros de historia y las recetas de cocina. Una vez colocados allí, los abriremos, los consultaremos, los contaremos y, sobre todo, los actualizaremos y los transformaremos, dependiendo de nuestros problemas actuales.

Identificar esos malditos fantasmas... más fácil decirlo que hacerlo. Por lo menos con algunos ellos. Con otros, por el contrario, si abriéramos mínimamente los ojos, no nos costaría mucho ponerlos al descubierto. De hecho, muchas veces son parte integrante del tipo de humor o de los insultos que se usan en el grupo, o de ciertos ritornelos y actitudes que lo caracterizan.

Los nuevos integrantes de un grupo pueden tener miradas «reveladoras» en este sentido. Y con doble razón. Al «entrar» a una cultura que no es la suya, están en un lugar privilegiado para estar al acecho de esos fenómenos extraños que son los fantasmas. Algunos de ellos tenderán de hecho a reproducir de una forma tan caricaturesca los tics, las consignas, las actitudes creadas en un momento dado de la historia del grupo que llegarán a hacer que estos aparezcan casi como algo evidente. El grupo puede utilizar esa oportunidad que ofrecen los recién llegados para distanciarse y cuestionar sus fijaciones, sus consignas, sus costumbres, sus reglas y sus roles implícitos.

A tal objeto, se les podría proponer el papel activo del «ingenuo»: cuestionar las evidencias, las certezas, las repeticiones, los rituales y los ritornelos (¿por qué se sienta siempre ahí?, ¿por qué nunca empezamos antes de que él tome la palabra?).

Los ecos del «afuera» son también muy instructivos. De hecho, muchas veces tienen una difícil traducción para los de «dentro»: «La gente suele decir que somos cerrados. ¿Pero qué quiere decir "cerrado"? Sin duda muchas cosas: todo y su contrario. Es cierto que en un momento de nuestra historia, nos enfrentamos a fenómenos de represión y de denigración que crearon en nosotros el espíritu de ser un solo cuerpo. Y esa fue para nosotros, en ese momento, una manera de resistir a los ataques. Teníamos que estar codo con codo. Quizá ese mecanismo, que nos resultó útil en un momento concreto, sigue habitándonos ahora mismo. A pesar de que ahora mismo ya no tenemos razones para temer el mismo tipo de

amenazas». Hacer un esfuerzo por recolectar las maneras en las que otros nos perciben, nos califican o nos «catalogan» desde el exterior puede ser revelador.

La apuesta y el interés de estas diferentes modalidades de exploración se sitúa ahí: por un lado, percibir los hilos que nos mantienen atados a los fantasmas que actúan en nosotros, para unirnos a las fuerzas de vida que nos procuran, y, por otro, liberarnos de las fuerzas que nos ahogan, que nos separan de lo que somos capaces hoy en día.

>> Para seguir leyendo sobre la relación pasado-presente, véase también *Acontecimiento* y *Micropolíticas*; sobre una de las actualizaciones posibles de esta temática, léase *Problematizar*.

Hablar

«Sean más precisos, por favor. Creo que es fundamental que se comuniquen mejor». Palabras. Palabras incansables de los comunicadores modernos. Siempre nos sueltan el mismo rollo, sea cual sea la situación –una huelga, una disputa de pareja, Chernóbil...–, todo es un problema de comunicación. Ya lo dijo Villepin: «No he conseguido hacerme... entender». Pero todas y todos los que salieron a la calle le replicaron: «No, no, te hemos entendido perfectamente, sabemos lo que quieres decir cuando usas esas palabras».

Inversión del enunciado: no se trata de juzgar el lenguaje desde el punto de vista del que comprende, sino del que habla. Nietzsche no dice otra cosa: «Una palabra sólo significa algo en la medida en que el que la dice quiere decir algo cuando la dice».[1] Nos propone una regla: «Tratar la palabra como una actividad real, ponerse en el punto de vista de quien habla»[2] y una pregunta: «¿quién?». ¿Quién habla?: « [...] considerando una cosa dada, ¿cuáles son las fuerzas que se apoderan de ella? ¿Cuál es la voluntad que la posee? ¿Quién se expresa, se manifiesta y hasta se esconde en ella?».[3]

Hagamos nuestra la propuesta nietzscheana: el lenguaje como relación de fuerzas. No se trata tanto de delimitar, como hacen algunos lingüistas, lo que caracteriza una lengua o un intercambio verbal (emisor-

1 Gilles Deleuze, *Nietzsche et la philosophie*, París, PUF, 2003, p. 84 [ed. cast., *Nietzsche y la filosofía*, Barcelona, Anagrama, 2002].

2 *Ibidem*.

3 *Ibidem*, p. 87.

receptor) sino de abrirse a los agenciamientos de una palabra, al movimiento en el que se insinúa y al contexto en el que surge. A continuación, exploraremos la relación entre las palabras y los actos. En contra del enunciado que dice que «no son más que palabras», apostamos por imaginar las palabras como «consignas»: intervienen en la realidad y la transforman.

El «nosotros hablamos»

Primera idea: el lenguaje nunca está solo, no es neutro, ni está despegado de sí mismo, sino que forma parte de un conjunto de variaciones continuas. Si esto es verdad, podemos concebir la lengua sin un punto fijo. Ni principio ni fin. En este sentido, se construye en el camino de un decir a otro decir. Es un rumor: «Nazco en la lengua», «Hablo a partir de todas la palabras que me precedieron».

Antes de ser una cuestión de comunicación entre un emisor y un receptor, la lengua está prendida a unos agenciamientos de enunciación colectiva. Agenciamientos de diferentes tipos: sociales, culturales, económicos, semánticos, fonéticos... Y que, a través de su variabilidad infinita, al final van a determinar y distribuir relaciones más personales con la lengua. En resumen, la lengua que hablamos no es una lengua directa: es todas las lenguas que tomamos prestadas indirectamente de nuestro universo singular: «Hay muchas pasiones en una pasión, y todo tipo de voces en una voz, todo un rumor, glosolalia:[4] por eso, todo discurso es indirecto».[5] Por decirlo de otra manera, «el que habla ha recibido primero la palabra de otros (empezando por la voz de su madre), con todas sus entonaciones, sus matices emocionales. Mi propia expresividad encuentra cada palabra habitada ya por la

4 «Lenguaje ininteligible, compuesto por palabras inventadas y secuencias rítmicas y repetitivas, propio del habla infantil, y también común en estados de trance o en ciertos cuadros psicopatológicos»: definición del Diccionario de la Real Academia Española, edición on-line, consultada en agosto de 2008 (N. de la T.).

5 Gilles Deleuze y Félix Guattari, *Mil Mesetas. Capitalismo y esquizofrenia*, Valencia, Per-Textos, 1997, p. 82.

expresividad de otro. [...] Hablar tiene que ver con abrirse camino en la palabra misma, que es una multiplicidad llena de voces, de entonaciones, de deseos de otros».[6]

Así pues, nos encontramos inmersos en circuitos de palabras que actúan más o menos sobre nosotros y, al mismo tiempo, hablamos, produciendo a nuestra vez nuevos actos lingüísticos en nuestras familias, en nuestras relaciones, en nuestro entorno... Éste es el primer aspecto de la cuestión. El segundo aspecto se refiere al circuito de cada palabra: no se inscribe en el desierto, en una nada que no habría más que rellenar, sino en esa multiplicidad de relaciones de fuerzas que construyen la lengua.

Planteamos como segunda idea que el lenguaje, antes de ser un marcador sintáctico, es un marcador de poder. ¿Qué es lo que se aprende en gran medida en la escuela? A formar frases correctas. Se supone que nadie ignora la gramaticalidad dominante y, para los casos contrarios, se crean instituciones especiales preparadas para asumir esta particularidad. Los niños disléxicos, los desviados, los inadaptados tienen derecho a clases particulares, especialmente previstas para su subsistema gramatical, donde, a fuerza de repeticiones, se adaptará o, en el peor de los casos se traducirá su lengua a *La* Lengua: «Las palabras no son herramientas, pero a los niños se les da lenguaje, plumas y cuadernos, como se dan palas y picos a los obreros».[7]

La historia de la escuela y la construcción de la lengua francesa ilustran este movimiento de confección de un tipo de lengua sobre otra. Hay que volver a leer al padre de la sociología francesa, Emile Durkheim, en su artículo «La educación moral», publicado en 1902: «Me pregunto si las relaciones entre maestros y alumnos no son, en muchos aspectos, comparables a otras anteriores (colonizadores-colonizados, civilización «superior»-civilización «inferior»). Entre ellos, de hecho, hay la misma distancia que entre dos poblaciones de culturas desiguales».[8]

6 Maurizio Lazzarato, *Les Révolutions capitalistes*, París, Les Empêcheurs de penser en rond, 2005, p. 159, [ed. cast.: *Por una política menor*, Madrid, Traficantes de sueños, 2008].

7 G. Deleuze y F. Guattari, *Mil mesetas. Capitalismo y esquizofrenia*, *op. cit.*, p. 82.

8 Sobre este tema, véanse Francis Imbert, *La question de l'éthique dans le champ éducatif*, Paris, Matrice, 1987, y Anne Querrien, «L'enseignement», *Recherches*, núm. 23, París, junio de 1976.

Nos hallamos en cierto modo dentro de un doble movimiento. Se trata, por un lado, hacia el exterior, de civilizar a los «pueblos primitivos» y, por otro, hacia el interior, de civilizar a las clases trabajadoras. El proceso de colonización interna se inscribe en el gran desbarajuste del periodo de la Ilustración y en el envite de la construcción de los Estados-nación, con sus diferentes implicaciones: nueva gestión del territorio, formación de cuerpos estatales (militares, funcionarios...). El lenguaje no se sustrae a esta redistribución del poder, que nace después de la Revolución francesa.

«El conflicto entre el francés de la intelligentsia revolucionaria y las hablas o dialectos es un conflicto por el poder simbólico, en el que está en juego la formación y la re-forma de las estructuras mentales. En definitiva, no se trata sólo de comunicar, sino, ante todo, de conseguir que se reconozca un discurso de autoridad, con su nuevo vocabulario, sus palabras para dirigirse a alguien y para referirse a algo, sus metáforas y sus eufemismos, así como la representación del mundo social que portan y que, al estar ligados a los nuevos intereses de grupos nuevos, no se pueden decir en las hablas locales, formadas a través de usos ligados a los intereses específicos, por ejemplo de los grupos campesinos».[9]

El lenguaje no se mantiene impoluto frente a las relaciones de fuerza específicas que atraviesan tanto los ordenamientos geográficos, como las lógicas de clase o los códigos familiares o amorosos...[10] Estos dos aspectos, a saber, «las voces que pueblan mi voz» y «la lengua como relación de fuerzas», resuenan también en las colectividades. El grupo, como

9 Pierre Bourdieu, *Ce que parler veut dire*, París, Fayard, 1982, p. 31.

10 Por lo menos, ésta es una de las concepciones que existe acerca del lenguaje. En cambio, para la lingüística clásica, por ejemplo la de Noam Chomsky, no es así. Para él, la teoría lingüística se desarrolla a partir de la idea de un hablante ideal, inserto en una comunidad lingüística homogénea, que conoce su lengua a la perfección. En realidad, se trata de extraer determinado número de elementos de la lengua que hagan posible un estudio científico. Para ello, hay que excluir del lenguaje todo lo que vendría a contaminar el modelo –social, político, estilístico... Al contrario de una lengua concebida como sistema de variaciones complejas, la lingüística de Chomsky busca cerrar la lengua en sus constantes y en su homogeneidad. Dentro de este modelo, la lengua se convierte en un árbol que es posible decomponer y jerarquizar. No es de extrañar, pues, que luego a Chomsky le apene hacer una ciencia que no se corresponde con su ideal libertario.

sistema lingüístico, se construye, por una parte, con todas esas palabras que toma de la lengua de origen, algo que, tal y como veremos más adelante, tiene efectos sobre su cultura singular. Por otra parte, cualquier grupo se encuentra atravesado por relaciones de fuerzas que tienen como desafío determinar lo que será su lengua mayor. Ésta impondrá un estilo y una postura lingüística, es decir, toda una fonética y una sintaxis singular, que empezarán a circular en el grupo: «una manera específica de hablar». En el universo cultural del colectivo, se seleccionarán determinadas palabras y éstas crearán muchos ritornelos y códigos... Y poco a poco se cristalizará una forma de comprender y de formular los problemas y las propuestas.

Pero, en este plano, la cuestión tal vez consista menos en saber identificar la composición de esta lengua dominante que en inventar las formas en las que el grupo intentará desordenarla. Hacer balbucear de alguna manera esas formaciones de poder, las normas sintácticas y fonéticas mayoritarias... En resumen, los regímenes lingüísticos de poder imponen una hegemonía desde el punto de vista del «hablar correcto» del grupo. La cuestión se sitúa entonces en las capacidades de un grupo para hacer huir su propia lengua mayor e inventar nuevas palabras capaces de arrastrarlo a un devenir bastardo, extraño a su propia cultura lingüística.

La magia de las palabras

Inauguremos una nueva proposición: en contra del enunciado que tiende a sostener que «las palabras no son más que palabras» o que «las palabras se las lleva el viento», en el que las palabras no tendrían efectos ni implicaciones sobre la realidad, preferimos interesarnos aquí por todas esas palabras que, como si nada, ordenan la vida. Partir, en definitiva, de otro enunciado: «El lenguaje no es la vida, el lenguaje da órdenes a la vida; la vida no habla, la vida escucha y espera».[11]

El término «performativo» designa esa relación entre las palabras y los actos. Define todo enunciado que, en el momento en que se formula, produce como efecto para el futuro la efectuación, la concreción de lo que enuncia,

11 G. Deleuze y F. Guattari, *Mil mesetas. Capitalismo y esquizofrenia*, *op. cit.*, p. 82.

de lo que nombra. El caso más visible y más extremo del enunciado performativo es el acto jurídico. Un juez puede declarar «le condeno» y esta palabra tendrá por efecto que la sentencia sea inmediatamente condenatoria. Desde luego que el enunciado «le condeno» «funciona» porque el que lo pronuncia detenta una autoridad simbólica y está rodeado de un conjunto de instituciones que garantizan el poder de este enunciado: los maderos, las cárceles, los celadores... Por el contrario, un soldado podrá decirle a su capitán: «Señor, vaya a limpiar las letrinas», pero pocas posibilidades habrá en una situación normal de que ese enunciado tenga otro efecto que el de hacer que se le vea como un demente o como alguien que actúa de manera insubordinada.

Pongamos otro ejemplo. Diferentes asociaciones conviven en un mismo edificio. Dado el crecimiento de cada una de ellas, el espacio empieza a hacerse pequeño. Hay que liberar espacio, alguien se tiene que ir. Durante una reunión tensa sobre la cuestión, una persona con relativa capacidad o reconocimiento, miembro del grupo principal del lugar o del que tiene más antigüedad, hace la siguiente afirmación: «Nosotros, con tal asociación ya no tenemos contacto, sin embargo, con tal otra, nueva, compartimos una serie de cosas interesantes, que tenderán a adquirir cada vez más consistencia». No obstante, hasta el momento, en lo concreto, no es así. Sin embargo, este enunciado tendrá por efecto crear un vínculo más directo entre las dos asociaciones que supuestamente tienen «cosas que compartir», mientras que el poco lazo que quedaba con la otra asociación desaparecerá definitivamente. Lo que llevará, como segundo efecto, a que la asociación recién instalada en el espacio se sienta legitimada en su voluntad de permanecer y a que la otra no tarde mucho en buscar otro sitio.

Pero esta consigna o enunciado performativo –«compartimos una serie de cosas»– sólo funciona, por una parte, por su carácter circunstancial, fechado y ligado a un momento concreto de la asociación y, por otra, por la personalidad o el estatus de la persona que lo pronuncia. Dicho de otra forma, las palabras performativas encuentran su fuerza en su relación con un cuerpo.[12]

12 Un cuerpo es, en este contexto, una forma cualquiera constituida por una multitud de relaciones: una molécula, un individuo, un grupo, una sociedad…

Cuerpos y palabras

«Si el cuerpo atañe a nuestras fuerzas más inmediatas así como a las mas lejanas por su origen, todo lo *que dice* el cuerpo –su bienestar y sus malestares– nos habla de la mejor de las maneras de nuestro destino. [...] Nietzsche lo experimenta durante mucho tiempo y lo vigila con pasión: cuanto más escucha al cuerpo, más desconfía de la persona que el cuerpo sostiene».[13]

Situación: un colectivo en el que algunos miembros se sienten asfixiados. No entienden lo que está pasando, lo que están haciendo ni adónde va el proyecto. Por más que intentan reactivar la máquina, el cuerpo ya no responde. Y después de ir tirando durante unos meses, empiezan a hablar de lo que les está pasando. Una expresión empieza a salir a la luz a lo largo de la discusión: «Estamos en crisis». El término crisis no indica gran cosa en sí mismo. Pero, para el colectivo, por una parte, nombra lo que puede ser el estado corporal que sienten sus miembros y, por otra parte, funciona como consigna: «intentemos entender esta crisis».

La palabra «crisis», en este caso, se agencia con esta situación y evidencia en cierta medida los movimientos mudos del cuerpo. Mudo no es el término exacto: digamos más bien que las expresiones, las palabras, se insertan en el cuerpo, del mismo modo que éste emite señales que trabajan el lenguaje, que le hacen «hablar»: «La enfermedad se desarrolla en mi cuerpo, no lo tengo claro, pero poco a poco empiezo a tener retortijones de estómago, dificultades con la digestión. Tantos síntomas que me hacen pensar que...».

Un enunciado, una palabra, actúa de alguna forma como un acto de lenguaje que manda una orden al cuerpo y, asimismo, como un acto de lenguaje, una toma de palabra, que procede del cuerpo. Esta articulación producirá entre la palabra y el cuerpo efectos que pueden frenar una situación: «Siento un gran cansancio, ha llegado el momento de que deje de correr». O producirá efectos que son más bien del orden de la anticipación de una situación: así sucede con el enunciado de la primera Internacional –«Proletarios del mundo, ¡uníos!»–, lanzado antes de que se hayan dado las condiciones mismas de existencia de un proletariado como cuerpo organizado.

13 P. Klossowski, *Nietzsche et le cercle vicieux*, París, Mercure de France, 1969, pp. 50-51 [ed. cast.: *Nietzsche y el círculo vicioso*, Arena libros, 2004].

El acto de lenguaje en el cuerpo y por el cuerpo puede tener también consecuencias de otra naturaleza. De esta suerte, puede tender a despegar el cuerpo y la palabra uno del otro: «Todo va bien y todo irá bien, no es más que una cuestión de tiempo y de voluntad», cuando «dentro» las cosas no dejan de chirriar, de agrietarse. Por el contrario, la articulación cuerpo-palabra puede llevar a ambos términos, a ambos polos, a reunirse, a converger, tal y como el primer «te quiero» en la efusión de dos cuerpos que se entrelazan. Por último, la articulación puede producir una interferencia en la percepción, como en el caso del enunciado: «Nosotros funcionamos de manera autogestionada», cuando en realidad el cuerpo está estratificado y jerarquizado.

En efecto, es una extraña articulación la de esta última relación entre un enunciado afirmado con fuerza y convicción a todo el que lo quiera escuchar –«Nosotros funcionamos de manera autogestionada»– y un cuerpo atrapado en regímenes de segmentación y de estratificación. Sin embargo, la consigna funciona, «(per)forma» los pensamientos, las convicciones, *las personas que el cuerpo sostiene*, gracias a que se inserta en prácticas, gestos, reuniones colectivas que parecen confirmar esas palabras. Lo cual significa que el carácter casi mágico de las palabras performativas «funciona» en relación con determinados agenciamientos.

Y esa consigna –«vivir de manera autogestionada»– funciona mejor como realidad en la medida en que, en las propias cabezas de las integrantes del proyecto o de los que se incorporan a él, ya está resonando como una consigna, como un a priori que supuestamente han venido a descubrir. En definitiva, resuena doblemente: con todas las historias y las voces pasadas y con las palabras de todos los que están implicados en el proyecto y que confirmarán esa consigna... Pero, ¿hasta cuándo? Imaginemos la secuencia: cuando la palabra «autogestión» pierda su magia, cuando el efecto «consigna», por tal o cual razón, se trastoque, cuando la persona mire con otros ojos el proyecto y descubra todas sus estratificaciones, entonces la situación se volverá en contra de los que la «embrujaron» y ella les llamará cabrones, manipuladores, ladrones de ideas... Con ello, olvidará que ella también hizo suyo y difundió esa consigna de «autogestión». Sintiéndose desengañada, traicionada, irá a buscar en otros lugares la posibilidad de su realización o se encerrará en el rencor o en el cinismo: «¿Qué? ¿Autogestión? Paso, ¡ya me lo conozco!»

Nos reencontramos así, por otra vía, con el problema anterior: ¿cómo desordenar el lenguaje y convertirnos en extranjeros en las lenguas mayores que habitan nuestros territorios, nuestros grupos y nuestras cabezas? Con las consignas tanto como con el lenguaje mayor, la cuestión no es tanto cómo escaparse de ellas –estamos dentro–, sino cómo «transformar las composiciones de orden en componentes de paso».[14]

Por un lado, se trata pues de jugar con las diferentes consignas que prescriben nuestra realidad, de separarse de ellas aunque sea un poquito. Cuestionar lo que abren tanto como lo que cierran. El «compartimos algo» del ejemplo anterior pudo crear pasarelas entre prácticas antes desconectadas de tal enunciado, pero, a la vez, la continuación del enunciado descalificaba otra realidad, el «no tenemos nada que compartir». Sigamos entonces este enunciado en lo que puede aportar, pero sopesemos a la vez su pertinencia y sepamos reírnos del orden que produce a continuación el recorte binario entre «amigos» y «enemigos».

Por otro lado, se trata de desarrollar una prudencia relativa frente a los/las órdenes que damos a la vida. ¿De qué manera solemos hablar de algo? ¿Cuáles son los efectos prácticos de esa consigna sobre nuestro cuerpo y sobre nuestro devenir? Referirse por ejemplo a un proceso con palabras del tipo «cometimos un fallo muy grave» o «lo que vivimos no fue más que una ilusión» seguramente tendrá como efecto producir culpabilidad o alguna forma de estado depresivo. Usar la palabra «equivocación» en lugar de «fallo» y la expresión «hemos vivido una experiencia ambivalente» en lugar de «no fue más que una ilusión» puede producir otra relación con lo que se está viviendo y con lo que tendrá lugar en el futuro.

Preferimos, entonces, las palabras que se agencian con el cuerpo y se componen con él dando pie a nuevas formas de hablar y bailar, en lugar de mandar callar a la vida, menospreciarse o morir.

---

14 G. Deleuze y F. Guattari, *Mil mesetas. Capitalismo y esquizofrenia*, *op. cit.*, p. 112.

>> Para seguir leyendo sobre los efectos que tienen las palabras, véase *Teorías* (efectos de las) y *Fantasmas*, y sobre los efectos de tenerlas en cuenta, léase *Silencio* y *Subvenciones*.

Juntarse

Jo Freeman, feminista estadounidense de las décadas de 1960 y 1970, propone el siguiente postulado: todo grupo tiene un armazón, es decir, unas estructuras caracterizadas por una distribución de las posiciones, los roles, las prerrogativas, por unas reglas, normas y prohibiciones, por un funcionamiento y, por lo tanto, por unas modalidades de convocatoria, de circulación de la información, de toma de decisiones...

Si todo esto no se formaliza, añade Freeman, si no se hace explícito y transparente, se da rienda suelta a la aparición de «élites informales» capaces de funcionar con un abuso total de autoridad, con una arbitrariedad tanto más total cuanto la falta de un mandato explícito las hace incuestionables, puesto que su construcción se presenta como «natural» y, gracias a ello, se mantiene «muda» con respecto a sus consecuencias: «Las estructuras informales no obligan a las personas que participan de su lógica a responder ante el grupo en general. El poder que ejercen no les ha sido confiado y, por consiguiente, no se les puede arrebatar. Su influencia no se basa en lo que hacen por el grupo (y para lo que el grupo les ha dado un mandato) y, por consiguiente, el grupo no puede ejercer una influencia directa sobre ellas. De lo anterior no se deduce necesariamente que las estructuras informales den lugar a un comportamiento irresponsable hacia el grupo, ya que las personas a quienes interese mantener su influencia sobre éste tratarán, en general, de responder a sus expectativas; pero el hecho es que el grupo no puede exigir esa responsabilidad, depende de los intereses de la elite [...]. Cuando las élites informales

se conjugan con el mito de la falta de estructuras (donde se hace como si no existiera ninguna estructura de hecho), es impensable poner trabas al uso del poder; éste se vuelve arbitrario».[1]

Pero la cuestión de la «estructuración» varía según el tipo de trabajo colectivo. No es un «mero» problema formal, no se resuelve con una norma constitucional o una declaración de funcionamiento, sino que se piensa a partir de la articulación entre la actividad singular del grupo y sus ambiciones. Así, pues, si se fija un marco rígido para un grupo de discusión o un grupo creativo se corre el peligro de encorsetar el objetivo buscado. Otra cosa es cuando un grupo quiere tanto perennizar su situación, su proyecto y sus recursos, como intervenir en su entorno. En este tipo de casos, la formalización de la estructura del grupo se convierte en un envite importante.

Añadamos, en respuesta a Jo Freeman, que este envite ganará si se construye en un entre-dos, ni falta de estructuras, ni exceso de estructura: «no hay nada inherentemente pernicioso en la propia estructura, lo único pernicioso es su excesiva presencia».

Desde este punto de vista, la creación de una estructura puede imaginarse a partir de un cierto número de puntos que habría que formalizar (mandato o delegación para tal o cual tarea, revocación, determinación de los espacios de toma de decisiones y de sus modalidades...), unos puntos que no se fijan de una vez por todas, sino que se irán transformando en función de los efectos producidos. En otras palabras, se trata de acotar todo lo que haga falta el terreno de referencias colectivas y de apoyos potenciales, que sirvan tanto a los miembros de la asociación (para desarrollar sus capacidades o para contestar este o aquél funcionamiento), como a los recién llegados (para ubicarse, para saber a qué juego están jugando y con qué reglas).

1 Jo Freeman, «La tyrannie de l'absence de structures», 1970, www.info-kioske.net [ed. cast.: www.angelesalvarez.com/doc/latirania.doc].

Dos ejes imbricados

En términos esquemáticos, la cuestión de la estructura se juega entre dos ejes que se cruzan y activan el uno al otro: el armazón y el movimiento interno del grupo. Empecemos por el armazón, un término entendido aquí en su acepción básica: ensamblaje de madera que sirve de estructura en una construcción.

A. El armazón

La constitución de un grupo suscita algunas preguntas básicas: ¿quién forma parte de él y en función de qué criterios y modalidades? ¿Cuáles son las orientaciones filosóficas, políticas, económicas del grupo? ¿Quién toma las decisiones, dónde y de qué manera? ¿Qué tipos de organización van a establecerse: por sectores, por subgrupos, mediante representantes nombrados y controlados de qué manera...? ¿Con qué forma de autodeterminación para cada una de sus partes y con qué articulaciones con el conjunto? ¿Cómo va a circular la información de forma interna: actas de las reuniones, estado de la contabilidad...? ¿Qué forma va a adoptar su constitución: asociación de hecho, asociación sin ánimo de lucro (ASBL en Bélgica o asociación bajo la ley de 1901 en Francia), cooperativa, fundación...?

Cuando la constitución colectiva tiene lugar desde la confianza, esta última cuestión suele parecer secundaria y a veces incluso una obligación forzada por unos marcos legislativos limitadores en los que no se desea perder demasiado el tiempo. Demasiadas historias, sin embargo, demasiados antecedentes, nos llevan a decir que, a la larga, la dimensión estatutaria del grupo plantea regularmente problemas. Por ejemplo, un colectivo se crea y, por razones x o y, decide darse una personalidad jurídica. Los miembros del grupo optan por la modalidad ASBL.[2] En realidad no meditan nada la cuestión, dado el buen ambiente del grupo y la confianza reinante. En consecuencia, la estructuración

2 Una ASBL es la forma jurídica para una asociación sin ánimo de lucro en Bélgica [N. de la T.].

jurídica de la asociación se plantea como un simple ejercicio técnico: «No hay problema. Nosotros somos quienes ejercemos el verdadero control sobre nuestras actividades, "al lado de" la ASBL, que sólo sirve de cobertura, de fachada; la junta directiva (JD) es puramente formal». Lo «simple» se vuelve algo más complicado cuando el ambiente del colectivo se deteriora y no se ha previsto ningún sistema de mediación para arreglar un conflicto interno. Como por arte de magia, todos los miembros de la asociación se van a interesar poco a poco por el «procedimiento técnico» ligado a la construcción de la forma jurídica. Los estatutos se descubren, se analizan, y se identifica a los miembros de la JD y de la Asamblea general. «De repente», una nueva forma de gestionar las relaciones colectivas se impone al grupo: éste, que preconizaba las decisiones por consenso, se pone ahora a votar para decidir: éste, que se imaginaba sin presidente, no sólo descubre que tiene uno sino que, además, en caso de empate en una votación, dicho miembro particular dispone de un voto de calidad; éste, que se percibía a sí mismo como igualitario, se encuentra atrapado en una lógica de hecho donde sólo los nombres inscritos en el *Moniteur Belge*[3] tienen peso legal...

Crear una ASBL o una cooperativa no es, por lo tanto, un asunto baladí. No todo está permitido y cada tipo de forma jurídica posee una lógica interna con la que se trata de jugar, de maniobrar. De esta suerte, en una ASBL nada impide someter la totalidad de las decisiones que legalmente puede adoptar una junta directiva a la aprobación de una asamblea general de todos sus miembros, de una red de usuarios o de una asamblea de asalariados. Nada impide en la práctica, mediante un «manual de uso interno» o un «reglamento interno», la sustitución de la JD por un comité de gestión más flexible y más amplio, que responda a unas misiones claramente establecidas. La pista que hay que seguir consiste en realidad en una concepción de estas formas de estructura jurídica, de cada uno de los elementos que constituyen su armazón, como artefactos que hemos de co-construir en función de las necesidades de la existencia colectiva, donde

3 Publicación oficial de Bélgica donde se publican de forma cotidiana todos los textos de ley así como los textos relativos a las diferentes formas de asociación, lucrativas o no, publicación que las convierte en «oficiales», les dota de la capacidad de querellarse contra terceros y las confiere una personalidad jurídica propia. Es el equivalente del Boletín Oficial del Estado (BOE) en el Estado español [N. de la T.].

cada momento y cada instancia de «delegación», por ejemplo, se coloquen bajo el sello de lo provisional, lo circunscrito y lo controlable.

Cerremos este paréntesis y prosigamos con «el ensamblaje de los trozos de madera» que va a hacer las veces de armazón del grupo, añadiendo dos campos de problematización: a la vista de lo que acabamos de enunciar, parece oportuno reflexionar de antemano sobre las formas de regular los conflictos internos y prever, por lo tanto, las modalidades organizativas susceptibles de poner remedio a este tipo de dificultades. Imaginando, por ejemplo, unos espacios-tiempos no productivos, «vacíos», cuya función sea acoger las discusiones, textos... que no encuentren espacio de expresión en otro lugar.

En definitiva, anticipar los obstáculos es también prever las modalidades, estructurales y protocolarias, de esos momentos de paro y de desapego que atraviesan toda historia colectiva: desapego individual (¿cómo se deja un grupo?) y desapego colectivo (¿cómo separarse?).

B. El movimiento interno

Así, pues, el armazón define e indica un determinado número de referencias con las que el grupo y los cuerpos que lo constituyen van a poder viajar. El armazón indica, supone, permite, pero no nos dice gran cosa acerca de los movimientos que se producen dentro del grupo. Podemos tener un armazón precioso, con todo atado y bien atado, perfectamente detallado, sosteniendo un grupo muerto: todo está ahí y, sin embargo, nada sucede. Ya que, como veremos más adelante, el armazón puede abrir al movimiento, pero no puede crearlo, puede frenar el movimiento, pero no impedirlo.

Se trata, por consiguiente, de relativizar la importancia del armazón. Éste es, en suma, secundario con respecto al movimiento del grupo: sólo es su fijación provisional y a posteriori. «En primer lugar» hay, por lo tanto, una fuerza que traza variaciones de energía captadas por otras fuerzas; «en segundo lugar», estas fuerzas se ponen, a su vez, a propagarse, a irradiar; «después» vienen unas formas de estructuración informal y formal de estos campos de fuerzas que se constituyen. En suma, puntos de fijación, de regulación. Sin duda, es un modo demasiado

rápido de contarlo, demasiado (crono)lógico: el proceso real es más caótico pero, por así decirlo, hay una tendencia que pasa por esta dinámica. En otras palabras, en una historia colectiva, van a cohabitar dos líneas: en algunas ocasiones, el grupo producirá una energía que trastocará el armazón que se había fijado, en otras se adueñará de él un devenir funcionario. Y no hay exclusividad: ambos movimientos pueden tener lugar al mismo tiempo, cada uno con intensidades diferentes.

La Borde

Ahondemos en la cuestión de la articulación entre el armazón y el movimiento que lo anima remitiéndonos a una experiencia contemporánea, la de la clínica de La Borde.[4]

Asentada en la Loir-et-Cher, esta clínica psiquiátrica se inscribía en el impulso del período posterior a la Segunda Guerra Mundial, que pretendía revolucionar las formas en que se trataba y curaba la enfermedad mental. Los grandes ejes de la psicoterapia institucional[5] están presentes desde su apertura: la permeabilidad de los espacios, la libertad de circular, la crítica de los roles y las cualificaciones profesionales, la necesidad de un club terapéutico de los enfermos...

Así, pues, la organización interna de la clínica pretende romper con la tradición hospitalaria. El texto guía, que contiene las grandes líneas del proyecto, llamado, a modo de broma, «Constitución del año I», indica esta voluntad transformadora. Comienza así:

> La Borde será una experiencia de comunidad terapéutica, lo cual requiere una remodelación completa:
>
> – de las estructuras existentes en los organismos tradicionales;
>
> – de las ideas que cada uno de sus miembros puede tener sobre sus funciones.

4 Todas las citas que siguen han sido tomadas de la revista *Recherches*, «Histoire de La Borde, dix ans de psychothérapie institutionnelle», París, 1976. Este estudio fue realizado por cinco miembros del Cerfi, Centre de recherche et de formation institutionnelles, y cubre los diez primeros años, de 1953 a 1963.

5 Véase, por ejemplo, el libro *Pratique de l'institutionnel et politique*, de J. Oury, F. Guattari y F. Tosquelles, París, Matrice, 1995.

1. Una historia transversal

La voluntad fijada en 1953 parece trazar claramente las perspectivas conforme a las cuales se trataría de pensar el armazón del proyecto: descompartimentar las funciones y las tareas, luchar contra las formas de especialización, favorecer, tanto desde el punto de vista de la organización del trabajo como desde el punto de vista de los pacientes, una circulación, una fluidez entre los diferentes sectores, partiendo de la consideración de que la enfermedad mental es un problema tanto para los pacientes como para el conjunto de los trabajadores. Ahora bien, desde el nacimiento de La Borde, la organización del personal se divide en tres sectores:[6] cuidados, animación y mantenimiento.

De 1953 a 1957, se introduce una ligera modificación: «Los monitores se iniciaron en las técnicas de cuidados y los enfermeros se iniciaron en las técnicas de animación. [...] Queda, pues, abolida la división monitor-enfermero en beneficio de una sola denominación: monitor. Pero detrás de esta equiparación, subsisten territorios diferenciados. Ya no estamos en formas puras de especialización, pero sí existen formas predominantes: Marc, por ejemplo, hace sobre todo talleres de dibujo pero, de tarde en tarde, participa en tareas médicas».

Con respecto al personal de servicio,[7] éste lleva cinco años ocupándose de lo mismo: cocina, limpieza, servicio de mesa, jardinería, menús, mantenimiento...

Hasta 1957 subsiste una barrera, tanto subjetiva («tal enfermera me mira por encima del hombro»), como material. Se crean, no obstante, ciertas aperturas al hilo de los encuentros y las oportunidades: «Al jardinero se le propuso acoger a los enfermos para manejar el escardillo y hacer la cosecha. [...] Otros tipos de apertura se dan de manera accidental, por casualidad, como las "promociones" internas que llevaron a la encargada de la ropa de cama a los talleres de animación, en 1955, o a una chica del servicio de mesa a las tareas de cuidados, en 1954».

6 A los que es preciso añadir un cuarto, el de la administración –que hemos dejado de lado en aras de la claridad del texto.

7 En 1957, doce personas trabajan en este sector, es decir, el 30 por 100 de los asalariados de la clínica. Cuatro diferencias objetivas los distinguen de los demás: son gente de la zona, no tienen formación «psiquiátrica», no viven en los terrenos de la clínica y sus sueldos son peores.

2. Las modificaciones

Después de cinco años, el eje principal del proyecto, la aspiración de establecer una transversalidad entre los sectores sigue perteneciendo al mundo de las intenciones. Sin embargo, algo bulle en ese plano[8] en La Borde. El período de 1957 a 1958 constituirá un año de transformación radical de la organización del trabajo, a cuyo término se habrá producido una auténtica implosión de los sectores: fin de los monitores y fin de las mujeres de la limpieza o, más exactamente, todo el mundo se convierte en lo uno y lo otro a la vez.

¿Cómo se llevó a cabo este giro? ¿Cómo hizo el grupo «labordiano» para terminar convirtiéndose en otro? ¿Qué acontecimientos tuvieron lugar para que una modificación semejante se apoderara del colectivo?

Para empezar, sabemos que no se cambia de manera gradual. Eso nos enseña la «Constitución del año I». Ésta indicaba ciertamente una ambición que no era baladí y que podía favorecer la eclosión en su seno de un movimiento de ruptura.

La «Constitución» era un impulso o, por lo menos, eso era lo que se esperaba de ella, pero ya hemos visto que la cosa no prende hasta 1957. Entonces, ¿qué hizo que en un momento dado «la cosa cuajara»? Anticipemos la idea de que va a surgir una conjunción de deseos capaces de construir una fuerza suficiente para barrer el antiguo sistema e imponer uno nuevo.

Está el contexto político de ese final de la década de 1950, con el XX Congreso del PCUS,[9] la escisión de la IV Internacional trotskista, la guerra de Argelia... Todas estas historias resuenan en los debates que se desarrollan en la clínica sobre la crítica a la burocracia, la autogestión...

8 Aunque en este frente no pasa casi nada durante los cinco primeros años, los otros ámbitos de la clínica presentan una actividad desbordante: invención de una miríada de talleres con los pacientes –de los treinta del principio pasan a ser cerca de 100 en 1957–, edición de periódicos políticos, reflexiones sobre la psiquiatría y las políticas que se aplican al respecto, luchas en apoyo de las batallas de los argelinos o contra la burocratización del PCF... sin olvidar la vida comunitaria.

9 El XX Congreso del Partido Comunista de la Unión Soviética estuvo marcado por la crítica del estalinismo y ciertas aperturas del régimen.

Está la llegada a La Borde, en 1955, de toda una fauna de jóvenes que se harán llamar «los bárbaros», más interesados por cuestiones políticas que clínicas. Está, asimismo, la vida comunitaria y la práctica de una sexualidad relativamente abierta. Está esa Constitución de la que ya hemos hablado y lo que abre.

Un clima general, un ambiente, propicios a las transformaciones.[10]

Y también está, en julio de 1956, la apertura, a unos pocos kilómetros, de una nueva clínica en Fressange. Durante un año habrá una circulación permanente entre ambas clínicas.

En Fressange, se producen dos invenciones organizativas. Una consiste en el establecimiento de una reunión cotidiana del sector de los monitores, la otra pasa por la fabricación de un dispositivo de gestión colectiva de las tareas y de las personas denominado «parrilla». «Una instancia de este tipo se vuelve necesaria en cuanto la relación entre los puestos de trabajo y las personas deja de ser fija y estable. [...] Más que una simple herramienta de registro de la organización del trabajo, esta parrilla nos parece un elemento adyacente a la desorganización introducida por los cambios de roles».

En julio de 1957, se produce una ruptura entre ambas clínicas: los «labordianos» abandonan Fressange, pero no con las manos vacías. Importan a la Borde los dos dispositivos organizativos y una cuestión, la de la equiparación salarial. Ese año, el salario del personal de servicio aumenta entre un 15 y un 20 %. «En lo sucesivo, ambas categorías estarán materialmente en el mismo plano. [...] Los estatus económicos se han equiparado, falta la equiparación de los estatus profesionales».

La llegada de «la parrilla» a La Borde ofrecerá al grupo una palanca: le permitirá romper poco a poco con la compartimentación de los sectores y asegurar un comienzo de movilidad entre los puestos. Nadine, por ejemplo, responsable general de la parrilla, deambula entre las reuniones del personal de servicio y las de los monitores. «Al desplazarse de una reunión a otra, Nadine sigue el juego, empuja los límites,

10 A diferencia de hoy en día, en este tipo de medio, el clima subjetivo apuntaba realmente poco hacia planes de carrera profesional «dado que, de todas formas, la revolución llegaría en cinco años según los optimistas, en quince según los pesimistas».

materializa el desplazamiento de la problemática general (la de la descompartimentación) al mismo tiempo que desplaza los propios términos de los problemas planteados. Echar una mano en el servicio de mesa aprovechando una baja se convierte, para los monitores, en la oportunidad de conocer los problemas de la organización, de comunicar con la otra categoría de personal. Se crea un circuito de intercambio y de palabras. Tareas, espacios y personas se cruzan y se solapan».

Las fronteras entre las tareas comienzan asimismo a reducirse o cuestionarse. Por ejemplo, las bandejas que hay que subir a los enfermos que guardan cama: «estas bandejas forman parte de dos sistemas: tan responsable es la cocina de prepararlas como la cuidadora de subirlas a las personas que guardan cama en su habitación. [...] Pero el monitor encargado de las bandejas está la mayor parte de las veces ocupado en otras cosas, se olvida a menudo de preparar las bandejas y aún más a menudo de devolverlas a la cocina». A partir del momento en que Georgette prepara las bandejas, a partir del momento en que sube a recogerlas por las distintas plantas, está entrando, a la par que protesta, en los dominios del cuidado: se encuentra con los enfermos... Algo que no deja de tener un valor terapéutico».

En un primer momento, Georgette vive este deslizamiento de tareas «como una simple sobrecarga de trabajo, que acepta o no; podría haber ido perfectamente a protestar a la reunión del personal técnico». Pero lo significativo de este deslizamiento es que, en vez de ir a echar la bronca allí, Georgette va a protestar a la reunión de monitores. Una nueva frontera salta por los aires. Y «ya que Georgette hace el trabajo de un monitor, ¿no podría ir un monitor a ayudar a Georgette en la cocina durante un par de horas cada noche para el servicio de mesa? O, a la inversa, ¿no podría Georgette, ya que prepara las bandejas, subirlas a los enfermos encamados y darles de comer?».

La porosidad se instala entre las tareas y las funciones, los pacientes se dejan engullir por ella: se les ve participar en las tareas de limpieza o lavando la vajilla, responsabilizarse de los coches...

3. El vuelco

Primavera de 1958: «Tuvo lugar un importante acontecimiento que discutimos en la reunión de las mujeres de la limpieza. Fue el día de la pelea entre ya no me acuerdo qué monitora

y Honorine, una mujer de la limpieza. Era a propósito de un enfermo. La monitora le decía a Honorine: "Usted le vio robar unos medicamentos perfectamente. ¿Por qué no se lo dijo a nadie?". Y Honorine le respondía: "El otro día cuando tal enfermo vomitó, usted vino a buscarme para limpiar el vomito; pues eso, yo hago mi trabajo. Soy una mujer de la limpieza, no soy otra cosa"». Uno de los efectos de esta situación fue el suicidio de una joven interna por ingestión de aquellos medicamentos.

Esta compartimentación de las funciones hizo montar en cólera a uno de los responsables de la clínica, que se puso a vociferar: «Todo el mundo es mujer de la limpieza. Yo mismo limpio mi despacho. Todo el mundo es personal de mantenimiento. Yo mismo tengo un martillo en el cajón de mi despacho. Todo el mundo es enfermero, monitor... Y todo el mundo está aquí para ocuparse de todo el mundo».

Todo parecía residir ahí, los equipos comenzaban a moverse, la separación de las tareas se volvía incomprensible, al igual que la desigualdad de los salarios. Los nuevos dispositivos (la parrilla de rotaciones, las reuniones) seguían ese movimiento, pero el cuerpo aún no se había desprendido totalmente de su antigua piel. Sin duda, hacía falta algo más que hiciera visible para el grupo la necesidad de volcarse hacia un nuevo agenciamiento colectivo: el acontecimiento ligado al suicidio de la enferma y el enunciado que lo acompañó: «Todo el mundo se convierte en monitor, en mujer de la limpieza». Ésta fue la marca corporal y decisiva de la ruptura.

«El establecimiento de las rotaciones no se hace en un día, sino poco a poco. [...] Con la rotación, todo el mundo se hace cargo en lo sucesivo del mínimo vital. Se trata, además, de las tareas llamadas "desagradables". Lo que queremos subrayar con el establecimiento de las rotaciones es la supresión de las barreras jerárquicas, pero también la asunción colectiva del "estercolero". Hasta ese momento siempre cabía contar con personal de servicio para limpiar los despachos, lavar los platos y limpiar el vómito de un enfermo». Este nuevo sistema de organización producirá, sin lugar a dudas, nuevos problemas, pero eso ya es otra historia.

Cuestión de relaciones

En los grupos no hemos tardado nada en (re)producir ese agenciamiento capitalista que pasa por la serialización, por el recorte en pequeñas franjas de diferentes aspectos de nuestras vidas y nuestros proyectos, donde se trata de funciones, estatus y territorios. Lo que no va tan deprisa es la modificación de esta manera de proceder. Siempre cabe decirnos que nos oponemos, decretar en un texto «fundacional» el rechazo de esa forma de proceder, pero construir transversalidades en un proyecto no deja de ser un desafío práctico que está lejos de poder ganarse de antemano y que nunca está ganado de una vez por todas.

El problema está realmente ahí, en la cuestión de las relaciones a construir y a alimentar entre el armazón que el grupo se da y el movimiento que va a desplegar en su seno. Es un movimiento con numerosas bifurcaciones, como en La Borde, donde, para romper con las especializaciones, sus zonas de acción y sus atributos, tuvieron que pasar seis años marcados por la llegada de los «bárbaros», el XX Congreso del PCUS, la creación de Fressange, la ruptura con ésta y la incorporación de los nuevos dispositivos organizativos, la equiparación salarial, la circulación entre las diferentes funciones y tareas, el acontecimiento y la bronca que trajo consigo... Seis años para dar un vuelco al armazón invisible que atravesaba y trabajaba los cuerpos y los hábitos.

La cuestión de la estructura se plantea para nosotros en ese intersticio, entre una ambición y una anticipación de puntos (espacios de decisión, tipo de estatus...) y el movimiento de des-apego del grupo frente a sus propios roles instituidos. Crear estructuras y, al mismo tiempo, saber desorganizar los hábitos, sostener las fuerzas de vida que se (des)prenden de ellos.

Un trabajo cartográfico puede servir para este fin. Se trata de localizar, de forma individual o en grupos pequeños, los diferentes espacios-tiempos que marcan la vida del grupo. Nos interesaremos, en primer lugar, por los momentos formales de reunión y de trabajo. Después se marcarán las relaciones informales subyacentes. Este último punto servirá para sacar a la luz las afinidades existentes entre las personas, con el fin de evitar que se conviertan en facciones. Este doble trabajo de localización permite, por una parte, visualizar los lugares donde sería necesario crear nuevos espacios-tiempos

para paliar una ausencia de lazo y, por otra, favorecer, multiplicar las relaciones entre los miembros del grupo, poniendo, por ejemplo, a trabajar juntas a personas que no lo harían de forma espontánea. De esta forma, las relaciones serán a la vez más densas y más fluidas.

>> Para ampliar la cuestión del lazo entre el grupo y su entorno, véase *Micropolíticas* y *Fantasmas* y, acerca del armazón y del movimiento interno, léase *Subvenciones*.

Micropolíticas

Uno de los problemas con los que tropiezan las prácticas colectivas concierne a la atención prestada a la micropolítica. En este plano, las cuestiones se articulan a partir de dos ejes.

El primer eje consiste en circunscribir los diferentes venenos que circulan y debilitan el cuerpo de un grupo y en conjurar las pendientes que lo arrastran hacia agujeros negros. Nos referimos aquí a los fenómenos de cierre y burocratización y a todos los pequeños miedos que se inmiscuyen en el cuerpo del grupo produciendo formas de repliegues identitarios o «autorreferenciales», pero también a las formas de construcción colectiva que crean en el lenguaje, en las actitudes, en las posiciones o en los roles, disyunciones exclusivas, oposiciones binarias y fijaciones psicologizantes. En resumen, el análisis micropolítico concierne a los modos de agenciamiento del deseo que abrazan formas fantasmagóricas, ideológicas, de poder, donde se cultiva para uno mismo y para los demás el largo registro de los afectos tristes (resentimiento, odio...).

El segundo eje trata de los componentes de transformación y comprende dos aspectos. El primero tiene que ver con la actualización de potencialidades y con la experimentación de agenciamientos hasta entonces aprisionados en formas o imágenes. Este primer aspecto trata, por ejemplo, de poner de relieve las fuerzas que estaban bloqueadas en determinados roles, o de modificar algunos elementos, algunas costumbres que organizaban el marco material o intelectual del grupo. El otro concierne a las tentativas de insertar en el proyecto nuevos componentes que originalmente no forman parte de sus costumbres.

Se trata de orientarse hacia fuera, de olisquear lo que pasa a la derecha, a la izquierda, de importar nuevas prácticas, técnicas, expresiones, gestos... E, inversamente, de hacer circular saberes tradicionales, una cultura de los precedentes, con el fin de irrigar y de alimentar las prácticas colectivas.

Los dos ejes de la micropolítica que acabamos de esbozar están relacionados, aunque sus tareas específicas sean distintas. El primero se interesa más por el estado de un cuerpo ebrio de lógicas capitalistas y por la manera en la que concebimos nuestras formas de curación y de protección colectiva, mientras que el segundo nos pregunta cuáles son los componentes de paso, de transformación, que somos capaces de activar.

Hemos elegido aquí concentrarnos sobre la primera cuestión y desplegar el problema que abre la micropolítica en sus relaciones con una cierta cultura de izquierda y con el capitalismo.

Tener en cuenta

En un libro que hoy merece una nueva lectura, *El Anti-Edipo*, Deleuze y Guattari planteaban el siguiente problema:

> ¿Por qué muchos de los que tienen o deberían tener interés objetivo revolucionario mantienen una catexis preconsciente de tipo reaccionario? Y en menos ocasiones ¿cómo algunos cuyo interés es objetivamente reaccionario llegan a efectuar una catexis preconsciente revolucionaria? ¿Es preciso invocar en un caso una sed de justicia, una posición ideológica justa, o una buena y adecuada opinión; y en el otro caso una ceguera, fruto de un engaño o de una mistificación ideológica? Los revolucionarios a menudo olvidan, o no les gusta reconocer, que se quiere y hace la revolución por deseo y no por deber.[1]

En efecto, no está nada claro que el interés de un grupo por tal o cual ambición o pretensión coincida necesariamente con los deseos que lo atraviesan. Se puede perfectamente tener un interés, incluso objetivo, por querer transformar o invertir

1 Deleuze, G. / Guattari, F., *Anti-Edipo: capitalismo y esquizofrenia*, Barcelona, Paidós, 1985, p. 355.

una estructura de poder y desear al mismo tiempo mantener, o incluso adquirir ese mismo poder. Las revoluciones del siglo XX nos han enseñado que el hecho de llevar a cabo un recambio en el poder del Estado no modificaba sin embargo las modalidades conforme a las cuales se ejercía, ni eliminaba el deseo de ese poder.

Así, pues, la perspectiva micropolítica nos recuerda esta evidencia: no nos metemos en un proyecto por pura abnegación, movidos exclusivamente por la conciencia. A un proyecto uno lleva también su historia, su cultura, su lengua, sus relaciones con los poderes y los aprendizajes, sus fantasmas y sus deseos. Éstos no son, propiamente hablando, individuales o privados, sino que se inscriben en una multitud de relaciones geográficas, sociales, económicas, familiares... que impregnan con mayor o menor fuerza nuestros cuerpos.

Sin embargo, parece que este problema se deja a menudo de lado en las prácticas colectivas. ¿Por qué razones? ¿Qué sucede para que la dimensión micropolítica sea tan ajena a nuestras formas de construir lo común? Estas preguntas abren un campo de trabajo que nos desborda considerablemente. Apuntemos que, desde el punto de vista que aquí nos interesa (es decir, el de los grupos comprometidos en luchas sociales, políticas y culturales e inscritos en ese área geográfica que es Europa), la historia del movimiento obrero impregna en mayor o menor medida su cultura actual y tiene sin duda algo que ver con ese olvido, con ese dejar a un lado la micropolítica. Exploremos sucintamente esta hipótesis.

«¡Es un frente secundario!»

La cultura del movimiento obrero ha fabricado durante siglo y medio una determinada manera de concebir el arte, la política, la vida... Ésta tenía como concepción mayoritaria la pertenencia a una clase, lo que remitía a la cuestión del papel que esta última ocupaba en el proceso de producción. La síntesis así producida en torno a la clase obrera permitió captar un cierto número de fuerzas dispares mediante nuevos objetivos sociales, nuevos modos de organización y nuevos medios de acción. Pero esta síntesis tuvo también distintos efectos paradójicos. Citemos dos de ellos: el primero consistió en una reducción de la diversidad que constituía el movimiento, que se recompuso alrededor de una figura central:

el obrero varón de las fábricas. El otro consistió en incorporar en su seno una parte del programa político y económico de la burguesía. La Ciencia, el Progreso, el Universalismo, la posición de la Verdad eran (y por otro lado lo son todavía, al menos para una gran parte de las estructuras resultantes de ese periodo) referencias compartidas. Éstas produjeron igualmente un cierto número de dicotomías: cuerpo/alma, razón/sentimiento, público/privado, colectivo/individual... que estructuraron en parte los modos de pensamiento y de organización.

Uno de los efectos de esa síntesis cultural producida en y por el movimiento obrero consistió en crear un hábito, el de cargarse de un plumazo la micropolítica y catalogarla como portadora de una deriva subjetivista. El problema estaba «en otro lugar»: por un lado, en la posición objetiva de clase, en la evolución de las relaciones de fuerzas en el sistema de producción y en los desafíos estratégicos que de ello se derivan; por otro lado, en la construcción del partido, en la concienciación de las masas y en la estrategia de la toma de poder. El resto era secundario. Y cuando ese «resto» (la ecología, las cuestiones de género, los problemas de afectos, de deseos, las formaciones de lenguaje...) era abordado, lo era en relación de subordinación respecto al polo macropolítico.[2]

Esta cesura entre lo que se considera parte de los problemas a tener en cuenta (la macropolítica) y lo que no, o en todo caso subsidiariamente (la micropolítica), no sólo acarreó una falta de reflexión sobre la dimensión ecológica de las prácticas, sino que también fabricó un determinado modo de gestión colectiva de los deseos, de los sentimientos, de los momentos de cansancio... En efecto, ¿qué se puede hacer, salvo gestionar el desorden de «la economía política de los deseos» cuando nos vedamos todo aprendizaje al respecto?[3] De esta suerte, las cosas se gestionan mediante la evitación, el desplazamiento o la exclusión y la disciplina. Por ejemplo, los grupos daban (¿y acaso siguen dando aún?) unas «vacaciones políticas» a aquellos o aquellas que estaban demasiado cansadas o que «se les cruzaban los cables». Algunos partidos comunistas, hasta la década de 1960, contaban con una «policía» interna encargada de regular estas dimensiones «personales». De esta suerte, la sexualidad de un miembro

2 Contando, como soporte teórico, con la distinción entre la infraestructura (económica) y la superestructura (ideológica, cultural, estética...).

3 Véase, por ejemplo, la película de R. Goupil, *Morir a los treinta años*, 1982.

del partido debía ser algo irreprochable («Estamos creando el hombre nuevo»; «No dejemos que nuestros enemigos nos ataquen por asuntos íntimos») de tal suerte que, si uno u otro «golfeaba» demasiado a menudo y era descubierto, debía dar explicaciones ante una instancia del partido. Las enemistades debían ser acalladas, salvo cuando se convertían en algo muy importante; otro tanto sucedía con los sentimientos, puesto que la línea venía impuesta desde otro lugar, a partir de otros criterios más serios, más «objetivos» y porque... «el Partido siempre lleva la razón».[4]

Hoy en día esta concepción ha cambiado sin duda de formas, de máscaras, pero un mismo ethos continúa propagándose. Esto se traduce, por un lado, en un discurso y una reflexión sobre los ejes que se consideran esenciales para el proyecto (programación cultural, declaración pública o «imagen de marca», acción política...) y, por otro lado, en que «cuando se tiene tiempo», cuando se ha acabado con «los asuntos serios», quedan las cuestiones relativas al «resto». Cuestiones que se relegan, por regla general, a ese gran momento cajón de sastre que llamamos «la evaluación» (o más frecuentemente al punto «varios» del orden del día). Pero, incluso desde esa perspectiva, cuando el «resto» es finalmente tenido en cuenta, no podrá sustraerse a la siguiente opción: la evaluación se llevará a cabo a partir de la macropolítica, es decir, a partir de las grandes líneas predefinidas: ¿Hemos alcanzado nuestros objetivos? ¿Cuáles han sido las disfunciones y los errores de análisis y cómo pueden remediarse?

Si seguimos esta hipótesis, parece que en esta cultura la micropolítica no dispone de un terreno fértil. Pero es probable también que el surgimiento de esta cuestión se haya visto complicado por la propia existencia de aquellos que en la actualidad han ganado la lucha acerca de lo que es posible y pensable para este «mundo».

4 De hecho, es muy probable que esta cultura de luchas ideológicas, que tanto ha marcado la historia de los movimientos revolucionarios y reformistas sea una manera de traducir las relaciones micropolíticas a un lenguaje socialmente admitido por el grupo o el partido.

La captura del afecto

Abramos un nuevo aspecto de este problema de la micropolítica, esta vez en su relación con el capitalismo. En 1986, Félix Guattari escribía en *Les années d'hiver* que la dimensión de la micropolítica cobraba un nuevo relieve en relación con las modificaciones del «capitalismo mundial integrado»: «Un determinado tipo de subjetividad, que yo calificaría como capitalista, lleva camino de invadir todo el planeta. Subjetividad de la equivalencia, del fantasma estandarizado, del consumo masivo de un consuelo infantilizador... Ésta no sólo involucra a las formaciones de ideologías conscientes, sino también a los afectos colectivos inconscientes».[5] Así, pues, ¿cuál es hoy en día la cuestión de la micropolítica de los grupos, después de treinta años de restauración capitalista o de «revolución conservadora»?

Veamos rápidamente algunos rasgos dando un «rodeo» preliminar.

El etnólogo y cineasta Jean Rouch fue invitado en 1957 por una comunidad de Ghana, los Hauka, a filmar sus rituales y danzas de posesiones. Los Hauka habían adaptado su cultura tradicional a los nuevos dioses modernos (la locomotora, los médicos, los gobernantes...) que producían desórdenes, sobre todo mentales. Al final de cada semana, la comunidad se reunía en un pueblo para curar las diferentes violencias y humillaciones infligidas en los lugares de trabajo o en la calle por el régimen colonial británico. Los desórdenes psíquicos se trataban en rituales colectivos mediante danzas y técnicas de trance. En ese momento, cada uno podía encarnar la figura del opresor, de aquel que le había herido: uno se convertía en el gobernador, otro en el contramaestre o el cura... *Los maestros locos*[6] expone el modo en que la comunidad Hauka se las arregla para curarse de los venenos inyectados por el poder colonial.

Franz Fanon, médico argelino, escribía en la misma época:

5 F. Guattari, *Les années d'hiver*, París, Barrault, 1986, p. 229. La traducción es nuestra.

6 Rouch, J, (1955), *Los maestros locos*, DVD, Ed. Montparnasse.

> El colonialismo empuja al pueblo dominado a plantearse constantemente la pregunta: «¿Quién soy en realidad?»[7] Las posiciones defensivas surgidas de esta confrontación violenta del colonizado con el sistema colonial se organizan en una estructura que revela la personalidad colonizada. Para comprender esta «sensibilización» basta tan sólo apreciar el número y la profundidad de las heridas sufridas por un colonizado durante un solo día en el régimen colonial. Hay que recordar, en todo caso, que un pueblo colonizado no es sólo un pueblo dominado.[8]

Este proceso de colonización, ¿está «reservado» a los pueblos «bárbaros» que viven únicamente más allá de la frontera del Mediterráneo? ¿No haría igualmente falta civilizar a las poblaciones europeas? En 1885, en el marco de los debates parlamentarios para la instauración de la escuela republicana, Jules Ferry afirmaba ya que «las razas superiores tienen un derecho para con las razas inferiores». Un derecho pero también un deber: «Tienen el deber de civilizar a las razas inferiores». Francis Imbert, que cita estas palabras en su libro *Pour une praxis pédagogique,*[9] observa que las posiciones de «superior» y de «inferior», de Civilizado y de Salvaje, se transfieren de un campo al otro: de la colonización a la escuela y viceversa. Esta transferencia constituye una operación de legitimación: es tan legítimo someter al territorio Infancia a una empresa de colonización como lo es someter a las civilizaciones que han sido decretadas inferiores. A la inversa, precisamente porque se las define como estancadas en una «infancia» algunas civilizaciones están destinadas a sufrir una «civilización». Y ese proceso de «colonización interna» no apunta tan sólo a la infancia, sino al conjunto de seres vivos constituido en población y ello a través de la gestión de la salud, de la higiene, de la alimentación, de la sexualidad... Un tratado, escrito en 1898 y que trata sobre la lactancia, expresa esta idea:

---

7 Fanon, F. (1961: 178). *Los condenados de la tierra* (2007), Rosario, Kolectivo Editorial Último Recurso. Traducción de Julieta Campos.

8 Imbert, F., *Pour une praxis pédagogique*, Vigneux, Matrice, p. 165. La traducción es nuestra.

9 Citado en Boltanski, E., *Prime éducation et morale de classe*; éd. de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, París, 1984, p. 34; véase también la revista *Recherches*, núm. 28, «Disciplines à domicile, l'édification de la famille», París, Éd. Recherches,1977. La traducción es nuestra.

> En el pueblo, los cuidados de los que se rodea a los niños son todavía aquellos cuya enseñanza corre a cargo de las abuelas. Las madres pobres prefieren consultar al herbolario de la esquina que al médico de la beneficencia. Por eso ésta es una verdadera guerra que nos vemos obligados a emprender contra los prejuicios y los llamados remedios caseros.[10]

Michel Foucault, por su parte, ve en este giro «moderno» la instauración de un nuevo régimen de poder. Utiliza el término de biopolítica para designar el modo mediante el cual el poder tiende a transformarse a finales del siglo XVIII, momento en el que se construye un régimen de poder «disciplinario» que tiene por objeto, por una parte, obligar y habituar a los «individuos» a los nuevos tipos de producción (la gran industria) y, por otra parte, inmiscuirse en la vida misma, esto es, en el lenguaje, los afectos, los deseos, la sexualidad, en el cuerpo entero al fin y al cabo. Trata, pues, de obtener de los individuos prestaciones productivas, mediante la modulación y la integración del cuerpo, de los gestos y de los ritmos en la máquina industrial. Este gobierno de los individuos se completa con un control de las poblaciones a través de una serie de biopoderes que administran la vida (higiene, demografía...) de manera global, al objeto de permitir una optimización de la reproducción del valor. Dicho de otra manera, desde ese momento la vida forma parte del poder.[11]

Durante los últimos treinta años, esta modalidad de poder ha incrementado su velocidad y se ha focalizado cada vez más sobre la producción de la subjetividad. Las nuevas técnicas, audiovisuales y publicitarias, entre otras, intentan desde nuestra más tierna edad hacernos integrar los modos de significación en relación con los sistemas altamente diferenciados de la producción. Son, de alguna manera, las nuevas matrices que modelan el imaginario, inyectan personajes, guiones, actitudes; imponen, en definitiva, toda una micropolítica de las relaciones. Junto (o de manera adyacente) a este sistema de producción de signos se elabora en el seno de la empresa una nueva doctrina:

10 Sobre este tema, véase Foucault, Michel, *Hay que defender la sociedad*, Madrid, Akal, 2003, y también Revel, Judith, *El vocabulario de Foucault*, Buenos Aires, Atuel, 2008.

11 Boltanski, L. / Chiapello, E. (1999: 132). *Le nouvel esprit du capitalisme*, París, Gallimard, 1999, p. 132. La traducción es nuestra [ed. cast.: *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal. Cuestiones de Antagonismo, 2002]

> Todo introducción de elementos personales en el juicio que efectúa [...] la empresa [acerca del trabajador] es considerado a priori como un riesgo de usurpación de la vida privada. Esta claro que un esquema semejante […] hoy se ha quedado totalmente obsoleto. La elaboración de una visión del futuro de la empresa, la concepción estratégica, la animación de equipos de trabajo o la creación de redes de relaciones apelan a cualidades que van mucho más allá de la mera competencia técnica y que movilizan la personalidad entera.[12]

Pero este modo de relación de poder, que tiene por objeto la vida y sus conductas, no reduce sin embargo esa vida a un modo único de relación.

Para que se ejerza una relación de poder, es preciso que haya siempre al menos una cierta forma de libertad de las dos partes. Aun cuando la relación de poder está completamente desequilibrada, cuando realmente se puede decir que uno tiene todo el poder sobre el otro, un poder sólo puede ejercerse sobre el otro en la medida en que a este último le queda la posibilidad de matarse, de saltar por la ventana o de matar al otro. Esto quiere decir que en las relaciones de poder existen necesariamente posibilidades de resistencia, ya que, si no existiesen posibilidades de resistencia –de resistencia violenta, de huida, de engaño, de estrategias que dan la vuelta a la situación–, no habría relación de poder alguna. [13]

Habrá, entonces, estados de dominación.

La creación de una cultura de sí

Tener en cuenta que no somos externos a las relaciones de poder (localizadas, por ejemplo, en una estructura de Estado), sino que éstas son inmanentes a nuestras prácticas, nos plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los procedimientos, los usos que el grupo pone en práctica, que inventa para apropiarse o reapropiarse de una cultura de sí? Dicho de

12 Foucault, M., *Hermenéutica del sujeto*, Madrid, Ediciones de la Piqueta, 1984, p. 126.

13 Deleuze, G. / Guattari, F., *El Anti-Edipo: capitalismo y esquizofrenia*, *op. cit*., p. 82. Cursiva en el original.

otra manera, nuestro problema no es tan sólo tener grupos activos e inteligentes sobre la naturaleza del sistema mundo capitalista, sino que se tornen también capaces de pensar y de construir sus propios agenciamientos colectivos. Porque no dejan de estar modelados por el sistema que denuncian.

La micropolítica se trama alrededor de este problema. No es un suplemento de alma para un grupo desamparado o activo, sino que aborda, al mismo título que la macropolítica, pero a escalas y bajo formas diferentes, los mismos objetos. El sexo, el dinero, la estética de sí... operan tanto en el ámbito macro (por ejemplo, la circulación monetaria, la imagen televisiva de la mujer...) como en el micro, pero bajo formas diferentes. Y uno y otro ámbito se persiguen, se unen, no bajo un modo de subordinación o de contradicción, sino como una disyunción inclusiva que «afirma los términos disjuntos, los afirma a través de todas sus distancias, sin limitar a uno en relación con el otro, ni excluir a uno del otro, [y ahí reside] tal vez la mayor de las paradojas».[14] «Sea esto y aquello» en lugar de «o bien esto o bien aquello». Inclusión del uno en el otro: los términos difieren el uno del otro, son distintos y distinguibles, pero al mismo tiempo están (parcialmente) incluidos el uno en el otro, existen (parcialmente) el uno por el otro e interactúan.

Así, pues, lo que aquí nos importa es pensar ese «sea» de la micropolítica, su singularidad, prendida en agenciamientos de poder y prácticas de libertades. En este plano, la cuestión no consiste en liberarnos de un Estado opresivo o bajo el poder de mando del capital reivindicando derechos individuales o convenciones colectivas, puesto que el Estado es matriz de individualización.

Sin duda, hoy el objetivo principal no consiste en descubrir, sino en rechazar lo que somos. Nos es preciso imaginar y construir lo que podríamos ser para desembarazarnos de esa especie de «doble vínculo» político constituído por la individualización y la totalización simultáneas de las estructuras del poder moderno. Podría decirse que el problema, a la vez político, ético, social y filosófico que se nos plantea hoy no consiste en tratar de liberar al individuo del Estado y de sus instituciones, sino en liberarnos nosotros mismos del Estado y del tipo de individualización que está

14 Foucault, M., *Las tecnologías del Yo y otros textos afines*, Barcelona, Paidós, 1990.

vinculado al mismo. Nos es preciso promover nuevas formas de subjetividad rechazando el tipo de individualidad que se nos ha impuesto durante siglos.

Y éstas se construyen no a golpe de buena voluntad, que es una forma más del poder moderno, sino a partir de un arte de hacer, es decir, de artificios que obliguen a tener en cuenta en nuestras prácticas colectivas el carácter inmanente de las modalidades de ejercicio del poder, la manera en la que éstas fabrican nuestros cuerpos y nuestras formas de pensar, y que nos empujen, al mismo tiempo, a buscar nuevas formas de relacionarnos con nosotros mismos y de actuar juntos.

La cuestión, hoy, es la siguiente: ¿Qué técnicas y conocimientos colectivos necesitamos al objeto de curar y conjurar esas improntas corporales que afectan a nuestras capacidades de actuar y de pensar y que tienden a tornarnos impotentes?

>> Para ahondar en esta última cuestión, léase *Artificios* y *Cuidado de sí*; sobre la cuestión de las relaciones de poder, véase *Poder* y sobre aquello de lo que somos capaces en ese tipo de régimen, léase *Escisión*.

Poder

Algunas palabras se encuentran tan cargadas de significados que es difícil hablar de ellas. «Poder» forma parte de este tipo de palabras. Entre sus múltiples connotaciones, está la gran P del poder localizado en los aparatos del Estado, en las instituciones públicas o privadas y en algunos órganos internos de las estructuras asociativas (Junta Directiva, Coordinación, Comité). «Poder» designa de igual manera una propiedad, la de una clase social que la habría conquistado. También se lo considera una esencia o un atributo, que distingue a aquellas personas que lo poseen (dominantes) de aquellas sobre las que se ejerce o que están privadas de él (dominadas)...

Partiendo de estas diferentes acepciones, ciertos grupos atribuyen a la palabra «poder» un valor negativo, al que se oponen valores con una connotación más positiva como democracia e igualdad.

Esta primera lógica se manifiesta en distintas actitudes. Una de ellas responde a una posición «dura», en la que el envite del grupo será mantener a cualquier precio las formas más perfectas de igualdad entre sus miembros: cualquier persona que falte a esta regla será acusada de autoritarismo y se le pedirá que vuelva a su puesto. La mirada se dirigirá entonces, de manera prioritaria, hacia las señales aparentes, hacia la formalización, la división y el reparto de tareas, actividades y funciones y se prestará menos atención, en general, a los procesos y los contenidos que todo esto permite producir. El criterio escogido dentro de esta dinámica es la media: aquellas personas que poseen «más de...» deben contenerse y aquellas que tienen «menos

de...» deben tener «acceso a...». Implícitamente, la persona «débil» será en este contexto objeto de halagos y la persona «fuerte», de castigos, de manera que todo el mundo pueda converger hacia el mismo ideal de igualdad por fin realizada.

Partiendo del mismo punto de vista negativo sobre el poder, se abre camino otra actitud. Es más «ligera», no impone tanto moralismo. Dentro de ella, el poder se percibe como una construcción social. «Vivimos en un mundo jerárquico…». El poder es, entonces, el resultado de un sistema desigual y, puesto que hemos nacido dentro de él, es absurdo creer que podremos eliminarlo de un golpe de varita mágica y, más aún, pensar que podremos funcionar de una manera «idealmente» igualitaria a partir de la pura buena voluntad.

Dentro de tal concepción, el poder conserva una connotación negativa, siempre opuesto a un valor superior de igualdad. Pero el reto, en esta ocasión, consistirá en modificar poco a poco lo que cabría llamar las asimetrías que se dan dentro del grupo, con vistas a hacerlas desaparecer en un tiempo dado. Este punto de vista está atravesado por la idea de que la igualdad supone la realización y la fabricación de una cierta uniformidad de las posiciones, de las competencias y de las capacidades. Paradójicamente, el criterio pasa de igual manera por una media a la que habría que llegar o que había que producir, pero la postura no es la misma: en este caso, se afirma y se construye una voluntad que permita una apropiación compartida de un cierto número de facultades y de competencias reconocidas como importantes y que una u otra persona posee. Ya no encauzamos a la persona que las posee, ni le ponemos freno, sino que la invitamos a compartir esas cualidades y, de esta manera, esperamos caminar juntos hacia la igualdad.

En ambos casos, imaginamos el poder como una entidad separada, que en un caso queremos limitar y del que en el otro caso queremos apropiarnos, y creemos que una vez que alcancemos el objetivo, podremos consagrar la unidad. Esta concepción facilita la tarea del pensamiento, al permitirle reducir un fenómeno complejo a una serie de atributos (hay un cierto número de…) o a una psicologización de las funciones dentro de un grupo. Volveremos sobre este tema.

El poder como…

Cambiemos ahora de perspectiva y consideremos en lo sucesivo el poder como un conjunto de relaciones, lo cual implica que se ejerce sobre cualquier cosa o sobre cualquier persona. Al mismo tiempo, ni «un» actor ni el «otro» de la relación que se construye tienen una posición fija dentro de un rol: por turnos o simultáneamente, cada uno de los polos de la relación actúa, se mueve, hace evolucionar la relación, el juego de poderes, es decir de influencias, tanto sobre la situación misma como sobre la relación que se está tejiendo.

Ampliemos esta primera definición en torno a lo que Michel Foucault llama la física (o microfísica) del poder: toda fuerza, en el momento en que se ve afectada por otra fuerza, genera una resistencia que, si no se la detiene, contrarresta la acción de la primera. Las fuerzas entran necesariamente en una relación, pero no de oposición o de contradicción, sino de contrariedad disimétrica.

«El poder es el nombre que damos a una situación estratégica compleja dentro de una sociedad dada».[1] O bien: «El poder es una relación de fuerzas o, más bien, toda relación de fuerzas es una relación de poder. Entendamos en primer lugar que el poder no es una forma, por ejemplo, la forma "Estado" […]. En segundo lugar, la fuerza no se halla nunca en singular, es parte de su esencia estar en relación con otras fuerzas, si bien toda fuerza es ya una relación, es decir, poder […]. La fuerza no tiene otro objeto ni otro sujeto que otras fuerzas en sí, no tiene otro ser que la propia relación: es una acción sobre las otras acciones, sobre acciones posibles, sobre acciones futuras o presentes. [A partir de este axioma, podemos] concebir una lista de variables abiertas, que expresen la relación de fuerza o de poder que constituye acciones sobre acciones: incitar, inducir, desviar, facilitar o dificultar, ampliar o limitar, hacer más o menos probable… Éstas son las categorías del poder».[2]

1 Michel Foucault, *Histoire de la sexualité I. La Volonté de savoir*, París, Gallimard, 1976, p. 123 [ed. cast.: *Historia de la sexualidad, I. La voluntad de saber*, Madrid, Siglo XXI].

2 Gilles Deleuze, *Foucault*, París, Minuit, 1986, p. 77 [ed. cast.: *Foucault*, Barcelona, Paidós, 1988].

…relación

Esta óptica diferente sobre lo que designa en términos generales la palabra «poder» hace que aflore inmediatamente el hecho de que, en el modo de mirar las prácticas colectivas, con frecuencia tendemos a sustituir «la relación» (el poder como una relación entre dos personas, es decir, entre dos fuerzas) por «la identidad» (el poder como atributo encarnado, como si constituyera el hecho de una persona). Diremos que tal persona tiene el poder y, según la relación que tengamos con ella, lo juzgaremos de manera positiva («por suerte esta persona está entre nosotros») o negativa («es un canalla, un déspota y un manipulador») y la persona que se encuentra en el punto de mira replicará, situándose en el mismo plano de lenguaje y de análisis: «Esta persona que me está atacando se lo está tomando como una cuestión personal, se trata de un caso claro de paranoia y de conflicto interindividual, una historia de celos o de frustración…».

Esta manera de proceder tiene la magia de invertir el orden de las cosas: nos lleva a centrarnos en las consecuencias de una situación, a conocer los atributos y las posiciones que tienen unos y otros y a ignorar las causas, los mecanismos y los diferentes factores, principalmente históricos, que producen en un momento dado las actuales relaciones de poder en vigor. De esta manera, ocultamos una cuestión importante: ¿cómo se crean y se producen las relaciones de poder y cómo se distribuyen los atributos que de ellas se derivan, que contribuyen a hacerlas evolucionar o a fijarlas? En dos palabras, ¿cómo funcionan?

Puesto que, si seguimos a Michel Foucault, el poder se ejerce (relación) más que poseerse (atributo) y pasa por los dominados no menos que por los dominantes. Estas dos tesis deberían orientar nuestra reflexión y conducirnos a esta primera cuestión: ¿Cómo han llegado allí? Y, a continuación, ¿en qué medida la situación que viven y los aspectos en los que se fijan son el resultado de una producción colectiva, en la que todos los actores han intervenido en mayor o menor grado? ¿En qué aspectos esta relación tiene pinta de ser un problema de grupo?

Con frecuencia, en los momentos de tensión, de conflicto, cuando nos planteamos esta cuestión, nos encontramos en el desenlace (siempre provisional, siempre móvil) de un sistema de relaciones que ha funcionado durante varios años. Un sistema y una dinámica

que, con el tiempo, han visto cómo una o más fuerzas imponían ritmos o lógicas a las demás fuerzas presentes, «conduciendo las conductas», «disponiendo de las probabilidades».[3] Estas otras fuerzas no permanecieron puramente pasivas, bien aceptaron, fomentaron, o sacaron provecho, bien resistieron, golpearon o huyeron de las modalidades de relación de poder que, poco a poco, se fueron instalando.

Estas relaciones se construyeron, entonces, a partir de un sistema complejo de obediencias y de órdenes, de acciones y de reacciones. Son el efecto provisional y parcial de un conjunto estratégico «de disposiciones, de maniobras, de tácticas». No todas ellas son atribuibles a una persona, a un punto central o a una entidad cualesquiera que, sola, habría organizado todo conscientemente: tal entidad «es el pedestal móvil de las relaciones de fuerzas que conducen, sin cesar, debido a sus desigualdades, a estados de poder, pero siempre locales e inestables, móviles (…) Y "el" poder, en lo que tiene de permanente, de repetitivo, de inerte, de autorreproductor, no es sino el efecto de un conjunto, que se configura a partir de todas estas movilidades, del encadenamiento que se apoya en cada una de ellas y que busca, a su vez, fijarlas».[4]

Puntos de referencia

Esta manera de pensar el poder nos invita entonces a concebirlo, no ya a partir de lo que muestra («es un conflicto de poder»), sino de una multiplicidad de relaciones de fuerzas que son inmanentes al campo en el que se ejerce el poder. Se trata, en definitiva, de localizar estos focos, estos engranajes, así como los puntos de resistencia que actúan dentro del poder como posibles «blancos, puntos de apoyo, relieves a los que nos podernos agarrar».[5] Esta perspectiva nos llevará a volver a atravesar el «famoso conflicto» con herramientas sin duda mucho más apropiadas para problematizar, es decir, para pensar la situación en lugar de juzgarla.

---

3 Citado en H. Dreyfus y P. Rabinow (eds.), *Michel Foucault, un parcours philosophique*, París, Gallimard, 1984, p. 314.

4 M. Foucault, *Histoire de la sexualité I. La Volonté de savoir*, *op. cit.*, pp. 123-124.

5 *Ibidem*, p. 126.

En primer lugar, tenemos todas las decisiones tomadas, por ejemplo, en el momento de creación del proyecto. Hubo que conseguir capital financiero, algunas personas disponían de él, otras no. Hubo que optar por un tipo de producción, lo cual conllevó diferencias de posición y de rol dentro del proceso de producción. Enseguida, hubo que elegir una forma jurídica, atribuir estatus y funciones a unos y otros miembros dentro de esta estructura oficial, valorizar los conocimientos y las habilidades adecuadas a la naturaleza particular del proyecto o a sus líneas prioritarias y, por el mismo motivo, desvalorizar otros...

A continuación, debemos observar los recorridos seguidos por cada una de las personas implicadas dentro del proyecto, y los móviles, a menudo múltiples, contradictorios, que les impulsaron: acumular un beneficio o en sentido más amplio, capital valorizable (financiero, simbólico, cognoscitivo, afectivo, material), beneficiarse de la imagen de la actividad, aprender o ejercer un oficio, buscar un refugio, construir y vivir amistades... Teniendo en cuenta que estos motores, estos deseos, sin lugar a dudas han evolucionado con el paso del tiempo.

Debemos comprender de igual manera las modalidades prácticas que el grupo ha construido, dentro de las cuales se han ido tejiendo relaciones de fuerzas: las formas de toma de decisiones, los dispositivos de reunión y las formas de hablar que se dan, las huellas de la historia grupal, la circulación de la información, el reparto de las funciones y las disposiciones que permiten o no controlarlas, las acciones económicas, su transparencia y el análisis de sus efectos...

Todos estos elementos han fabricado lentamente un sistema de diferenciación dentro del grupo. Han creado las condiciones mismas de la realización del proyecto, determinando un cierto número de efectos presentes y futuros.

Por medio de todas estas cuestiones,[6] se configura un mapa de relaciones de fuerzas dentro del grupo, que, antes de fijar y consolidar atributos o modos de posesión, se han construido lentamente dentro de este conjunto y de este movimiento complejos y aún a día de hoy siguen construyéndose, tal vez de forma menor, en silencio y con extrema lentitud, hasta tal punto que podríamos creer que ya no se mueve nada ni se

6 Nos inspiramos en el texto de Michel Foucault, «Deux essais sur le Sujet et le Pouvoir», en H. Dreyfus y P. Rabinow (eds.), *Michel Foucault, un parcours philosophique*, *op. cit.*

moverá jamás. Este conjunto y este movimiento es lo que se trata de captar, para entender cómo funcionan y comprender que no modificaremos los regímenes de relaciones de poder cortando una cabeza. Se trata de regímenes inmanentes al propio proyecto, que emanan de él, al igual que lo irrigan y lo fortalecen, lo debilitan y lo envenenan. Y este juego de relaciones es, ante todo, paradójico: «No es posible separar la relación de poder y la insumisión de la libertad. El problema central del poder no es el de la "servidumbre voluntaria" (¿cómo podemos desear ser esclavos?): en el corazón de la relación de poder se encuentran la rebeldía del querer y la intransitividad de la libertad. Más que de un "antagonismo" esencial, es mejor hablar de un "agonismo", de una relación que es a la vez de incitación recíproca y de lucha, no tanto de una oposición que bloquea punto por punto una posición frente a la otra, sino más bien de una provocación permanente».[7]

Una mirada

Así pues, proponemos dejar de lado todo lo posible aquella concepción del poder que lo entiende como una identidad separada, que lo considera bajo un sesgo moral o psicológico. Los estragos que estas formas de juicio han ocasionado son demasiado «clásicos» e importantes como para dejar que se perpetúe esta visión de las relaciones humanas, que sabemos que lleva con demasiada frecuencia a anatemas, a la impotencia o a linchamientos que no arreglan nada.

Considerar al poder como una relación de fuerzas supone, por el contrario, que cada miembro de la relación disponga de ella. Ya sea para obedecer o para actuar. Y siempre dentro de circunstancias particulares y localizadas. No será entonces tanto una cuestión de generalidades, sino una microfísica del poder: ¿cómo se ejerce, por dónde pasa, cuáles son las alianzas momentáneas, las rupturas, las resistencias que operan, las palancas que podemos accionar? Éstas son algunas de las primeras cuestiones de método que nos pueden servir, tanto para analizar los campos en los que intervenimos y la manera en que pensamos las luchas en las que estamos, como para esclarecer nuestras propias prácticas colectivas.

7 *Ibidem*, p. 315.

Esta posición, esta mirada sobre el poder, no ignora los fenómenos de la represión, de la violencia, de la necedad, ni de todas esas pequeñas guarradas que se pueden hacer dentro de los grupos partiendo de aquellos y aquellas que «detentan» el poder, o de aquellos que les acusan y ponen en marcha golpes de mano o difunden rumores que consideran legítimos. Pero estos fenómenos, como nos dice Nietzsche, no constituyen las verdaderas luchas entre las fuerzas, no son más que el polvo levantado por el combate. Si hay personas dentro de un grupo que se permiten, por ejemplo, dar cachetadas, humillar a otras personas o difamarlas públicamente o entre pasillos, ha llegado el momento de que aquellas personas que quieren conservar la existencia del grupo se planteen algunas preguntas respecto a qué hace posible ese tipo de dinámicas. Y para los que se sienten menos «apegados» al grupo tal vez sea el momento de huir de esta manera de «hacer grupo» y del tipo de relación de poder que se ha instalado en él. Evidentemente, siempre podremos decir que tal persona es una canalla, que «no tiene por qué comportarse de esta manera», y, desde cierto punto de vista, tendremos razón. Pero la cuestión subsiste: ¿cómo puede ser que una persona a la que se dice «de poder» o «de contrapoder» (o uno de sus secuaces) se permita tales actos dentro de un grupo? Y es aquí donde las preguntas se vuelven un poco más complejas, puesto que las ramificaciones que han tejido y producido el grupo y que, por lo tanto, han permitido el surgimiento de este tipo de actos y de los correspondientes castigos, son el producto de diferentes componentes presentes: los miembros, el contexto sociohistórico, el ambiente cultural...

Por este motivo, nos parece deseable hacer tres observaciones, enunciar de alguna manera tres cuestiones previas para aquellas personas que, tanto por ellas mismas como por sus grupos, consideren preferible adelantarse a este tipo de crisis de poder.

La primera consiste en sugerir que cualquier persona que entre dentro del grupo sea lo más clara posible con su deseo o voluntad de entrar y con lo que viene a buscar. Si esta persona cree, por ejemplo, que, dentro del grupo al que se va a unir, reina una armonía sin mácula y que existe una igualdad de hecho entre los miembros y esta idea resuena dentro de su cabeza como una consigna, es muy probable que más pronto o más tarde se decepcione. No es que haya «caído» en el centro de una sociedad comercial disfrazada de asociación sin ánimo de lucro –pero, en su manera de relacionarse con el

grupo, no se planteará ninguna cuestión. De hecho, el barniz no desaparecerá hasta mucho después, tras haber invertido deseos, tiempo y energía dentro del proyecto. Y es entonces cuando, casi por obra de un milagro, se dará cuenta de que no se encuentra donde creía encontrarse. Decepcionada, colérica, amarga, se pondrá a injuriar a las personas que le han robado su sueño y hará caer la frase: «Me habéis manipulado».

Para no cabrearse demasiado, entonces, puede resultar útil respetar esta pequeña regla de uso: conocer lo mejor posible lo que se quiere e informarse «discretamente»[8] para ver si la actividad del grupo corresponde con nuestro deseo.

La segunda cuestión previa va dirigida a un grupo que «no lo vio venir» y que se encuentra en la situación de enunciar el problema que tiene como un conflicto de poder. En este caso nos hallamos en una situación en la que todo el mundo tiene la mira puesta en «el polvo levantado en el combate»: «Éste ha dicho esto y aquél es una crápula...». La dificultad de este tipo de historias es que el pensamiento da paso a la guerra. Se vuelve extremadamente complicado sustraerse por medios propios de la espinosa situación en la que el grupo se ha metido. Cuando caemos en este tipo de situaciones, en las que no hay posibilidad de dialogar y el tiempo compartido no arregla realmente las cosas, lo mejor es frenar en seco la espiral de la impotencia. Y decirse que, si tal relación no nos conviene y la lucha que vamos a iniciar para modificarla producirá más problemas que otra cosa, tal vez sea mejor construir relaciones en otro lado, junto con otras personas, donde las cosas parecen componerse mejor.

Finalmente, como tercera cuestión preliminar: tal y como observa Foucault,[9] decir «que no pueden existir sociedades sin relaciones de poder no quiere decir ni que aquellas que están dadas sean necesarias, ni que, en todo caso, el "Poder" constituya una fatalidad en el centro de las sociedades que no cabe soslayar; sino que el análisis, la elaboración y el cuestionamiento de las relaciones de poder y del "agonismo" entre relación de poder e intransitividad de la libertad es una tarea política incesante».

8 «Discretamente» significa que no se nos da todo cuando llegamos a un grupo, lo cual incluye las informaciones sobre cada sujeto.

9 Michel Foucault, «Deux essais sur le Sujet et le Pouvoir», en H. Dreyfus y P. Rabinow (eds.), *Michel Foucault, un parcours philosophique*, *op. cit.*, p. 316.

>>> Para ampliar sobre la complejidad de las relaciones que se anudan detrás del «polvo levantado» en el combate, véase *Escisión* y sobre la manera de conjurar ciertos procesos o marcos susceptibles de producirlo, léase *Juntarse* y *Decidir*; por último, en relación con los poderes públicos, véase *Subvenciones*.

Potencia

¿De dónde vienen exactamente estas palabras: grupo, colectivo, comité? Abramos un diccionario.[1]

«Comité» viene del inglés *to commit*, en el sentido de confiar, de encargar algo; «colectivo» viene del latín *colecta*, «colecta», y de *colligare*, «unir, enlazar», y «grupo» deriva de la palabra italiana *gruppo*, que significa en primer lugar «nudo, conjunto de elementos». Estas palabras representan prácticas diferentes en cada momento histórico: el «comité de salud pública» bajo la Revolución francesa no tiene, sin duda, nada que ver con el «comité de iniciativa para un movimiento revolucionario» de Mayo del 68.

Sin embargo, por encima de su diversidad, describen una perspectiva similar, unas veces de origen cristiano, como en el caso de colectivo («colecta, reunión de fieles»), otras más laicizada, como en el caso de comité («reunión de un pequeño número de personas elegidas para deliberar en torno a una cuestión»), otras, por último, en un sentido artístico, como en el caso de grupo («reunión de varias figuras que forman un conjunto o grupo en una obra de arte»).

La etimología de estas palabras nos indica que tenemos que vérnoslas con movimientos próximos y particulares al mismo tiempo, donde las personas, las formas, las ideas, en las que se adivina una clara proximidad, tienden a «reunirse», a «juntarse» y a «formar conjuntos». He aquí una primera manera de aprehender estas palabras.

1 Le Robert, *Dictionnaire historique de la langue française*, 2000.

Vayamos un poco más lejos y postulemos que el grupo, por tomar este término, es un sistema ecológico que experimenta y selecciona entre una infinidad de relaciones (geográficas, sexuales, organizativas, lingüísticas…) aquellas que más le convienen en un momento dado.

Las relaciones

Para construir este punto de vista, tomaremos prestada de Spinoza la siguiente idea: un individuo o un grupo[2] es un *grado de potencia*, una cantidad menor o mayor de potencia. Hacemos lo que podemos a partir de la *intensidad* que tenemos.

De esta intensidad ignoramos prácticamente todo. Estamos atrapados entre una multitud de encuentros que provocan otras tantas afecciones instantáneas. La naturaleza de estas *afecciones* nos indica si nuestro cuerpo se compone peor o mejor con lo que ha encontrado, de lo cual resultará un aumento de nuestra potencia de actuar o, por el contrario, una disminución de ésta: «Si, por ejemplo, ingiero un veneno, mi potencia disminuirá en proporción, incluso hasta destruirse». Spinoza define esta segunda esfera como *régimen de relación(es)*, que varían en función de aquellas que se componen o no con mi cuerpo, es decir, con mis intensidades. Diremos entonces que el poder de ser afectado se presentará como *potencia de acción* en tanto esté formado por *afecciones activas*, y que se presentará como *capacidad de padecer* en tanto esté formado por *pasiones*.

En tercer lugar hemos de distinguir entre dos tipos de pasiones o afectos: las pasiones alegres y las pasiones tristes. Se trata de un régimen de encuentros parcial, temporal y local: «Camino por la calle y veo a Daniel; la imagen de Daniel me genera un afecto de alegría, pero, en el mismo momento, veo a Chantal y entonces me invade una tristeza». En esta última esfera no hacemos más que pasar de una idea a otra o de un afecto a otro. A veces con alegría, a veces con tristeza.

2 Ya sea en el plano individual o de grupo, lo que realmente nos interesa aquí es la cuestión de la potencia, de las relaciones, de los encuentros y de las descomposiciones. Desde este punto de vista, no distinguimos un plano del otro.

Diremos que la potencia de un cuerpo se suma a la nuestra cuando encontramos un cuerpo que nos conviene: las pasiones que nos afectan son de alegría, nuestra potencia aumenta. Pero esta alegría es aún una pasión, ya que tiene una causa exterior: aún estamos separados de nuestra potencia de actuar. En otras palabras, las pasiones «engloban nuestra impotencia».[3]

Desde esta perspectiva, consideramos el grupo como un grado de potencia agenciado en *relaciones* (composición-destrucción) intensivas, que aumentan o disminuyen tanto su potencia como la de las personas que lo constituyen, y agenciado también en *encuentros* extensivos de alegría y de tristeza. Pero de todas estas relaciones y encuentros a menudo sólo conocemos los efectos e ignoramos la mayor parte del tiempo sus orígenes y sus causas.

No se trata, por consiguiente, de averiguar qué es un grupo, de conocer su sustancia (o su esencia) y sus fundamentos, sino más bien de saber lo que puede un grupo. Así, pues, el grupo tiene que buscar y probar las relaciones con las que me/nos componemos y huir de aquellas que me/nos destruyen.

Del régimen de la moral (que se interesa por lo que está bien o mal para todo el mundo), pasamos al régimen de la ética[4] (que se interesa por lo que es bueno o malo en ciertos tipos de relaciones). Desde este punto de vista «se llamará bueno (o libre, o razonable, o fuerte) a quien, en lo que esté en su mano, se esfuerce en organizar los encuentros, unirse a lo que conviene a su naturaleza, componer su relación con relaciones combinables y, de este modo, aumentar su potencia. Se llamará malo, o esclavo, débil o insensato, a quien se lance a la ruleta de los encuentros, sin que esto acalle sus quejas y acusaciones cada vez que el efecto sufrido se muestre contrario y le revele su propia impotencia. Pues de tanto encontrarse con cualquier cosa en cualquier circunstancia, imaginando poder arreglárselas siempre o con mucha violencia o con un poco de astucia, ¿cómo no acabará con más malos encuentros que buenos? ¿Cómo no acabará

3 Gilles Deleuze, *Spinoza y el problema de la expresión*, Barcelona, Muchnik editores, 1996, p. 231.

4 «La ética juzga los sentimientos, las conductas y las intenciones, relacionándolas no con valores trascendentes, sino con modos de existencia que suponen o implican» y «no hay Bien ni Mal en la Naturaleza, no hay oposición moral, pero hay una diferencia ética», *Ibidem*, pp. 262 – 263.

destruyéndose a fuerza de culpabilidad y destruyendo a los otros con tanto resentimiento, propagando en todas direcciones su propia impotencia y esclavitud, su propia enfermedad, sus indigestiones, toxinas y venenos? Llegará a no poder encontrarse consigo mismo».[5]

Los encuentros

Se forma un grupo compuesto por unas quince personas. Entre ellas algunas se conocen, otras no. Añadamos que los que son amigos o cercanos se conocen bajo ciertas relaciones y que el hecho de introducirse en el grupo va a cambiar esas relaciones. Para ser más precisos, hay muchas posibilidades de que cada individualidad tenga un saber muy parcial sobre sí misma. Nos encontramos entonces con personas que más o menos ignoran todo de sí mismas, ignoran los diferentes compuestos individuales y colectivos que van a intentar articularse e ignoran la manera en que estos compuestos se van a agenciar entre sí. Estamos en el régimen de los encuentros, de los afectos y las pasiones, en lo que Spinoza llama el primer régimen de conocimiento. En efecto, ¿de qué criterios disponemos para evaluar si el grupo, como cuerpo, compone o descompone las relaciones entre sus diferentes miembros? A decir verdad, disponemos de pocos criterios. Únicamente sentimos que participar del grupo, ser parte de él, nos gusta o no: «acudo a la primera reunión y salgo contento». Disponemos en este estado de un primer criterio, básico: «mi cuerpo se compone con el grupo en algunos aspectos». Pero, al mismo tiempo, «hay cierto número de personas que no me gustan, tengo, por lo tanto, un sentimiento ambivalente».

Aquí estamos hablando de personas pero también podría tratarse de encuentros con ideas, con atmósferas, con olores… «El ambiente es bueno, nos reímos, pero lo que se dice y la manera en que se dice me entristecen, me afectan, me apenan». Seguimos estando en el primer régimen de conocimiento, ignoramos prácticamente todo acerca de aquello de lo que somos capaces y de lo que el grupo es capaz de hacer. Parece que por ciertas razones (desconocidas), el grupo «cuaja», a pesar de todo, es decir, que libera más afectos de alegría que afectos de tristeza.

5 Gilles Deleuze, *Spinoza. Filosofía práctica*, Tusquets, Barcelona, 2001, pp. 33-34.

También cabe la posibilidad de que el grupo no enganche para nada, un mal encuentro, en definitiva, donde el afecto triste predomine, y de que la gente, sin embargo, siga junta. Encuentran, sin duda, la alegría suficiente y, a pesar de la pena, cada uno desde su lugar se «justifica» («acabamos de empezar, no vamos a dejarlo ahora») o se culpabiliza («tengo que mantener mis compromisos hasta el final»).

Esto no es obligatoriamente un error pues, como ya hemos visto, en este régimen de conocimiento, todo puede cambiar muy rápido. Por ejemplo, un grupo que prepara la ocupación de un edificio vacío se encuentra en un agenciamiento de «reuniones» que entristece. Pero la concreción del proyecto puede transformar radicalmente el agenciamiento y producir alegría. No lo podemos saber de antemano, hace falta hacerlo.

No obstante, si después de tres ocupaciones y sus correspondientes desalojos, el grupo continúa afectado de tristeza, será posiblemente el momento de plantearse una u otra pregunta: ¿vale la pena seguir juntos?, ¿qué es preciso modificar o agenciar de otro modo para dejar de aburrirse?

Dejar que una situación donde dominan las pasiones tristes se perpetúe es muy peligroso. Estamos ya en una impotencia relativa frente a lo que nos sucede, siendo únicamente capaces de sentir sus afectos. Pero basta que lo sentido se transforme en resentido, para que nos hundamos en un encadenamiento de pasiones tristes. Primero la tristeza se desliza hacia el odio: «Si alguien comenzara a odiar una cosa amada, de tal modo que su amor quede enteramente suprimido, por esa causa la odiará más que si nunca la hubiera amado, y con un odio tanto mayor cuanto mayor haya sido antes su amor».[6] Después vienen la aversión, la burla, el temor, la desesperación…[7]

Este peligro se ve de alguna manera duplicado por otro, el de todas las *huellas* perdurables que afectan a un cuerpo. No estamos sólo momentáneamente tristes, sino que la tristeza se infiltra en nuestro cuerpo: lentamente, una grieta silenciosa se abre dentro de él. Entonces se opera una fijación: «Una parte de mi potencia está enteramente consagrada a aislar y a localizar

6 Baruch Spinoza, *Ética*, Madrid, Alianza Editorial, 1999, p. 235.

7 En un grupo, el caso paradigmático de desencadenamiento de pasiones tristes es el momento en que estallan los conflictos que anuncian la escisión.

la huella que deja en mí el objeto que no me conviene [...] Esta cantidad de potencia consagrada a aislar la huella de la cosa que no me conviene corresponde a la cantidad de mi potencia que está disminuida, que se me quita, que está como inmovilizada».[8] Como se suele decir, hará falta tiempo para recomponerse.

Las nociones comunes

Volvamos a nuestro grupo de antes y supongamos que «funciona», que produce más alegría que tristeza. Ignora, como ya hemos dicho, las «causas» que producen los afectos y está a merced de malos o buenos encuentros. En este momento, un afecto de alegría envuelve su impotencia. ¿Pero cómo puede salir de estos vaivenes y comenzar a comprender las causas externas que lo afectan? Gracias a las nociones comunes o a las ideas adecuadas, nos dice Spinoza, es decir, empezando un trabajo de localización de lo que le conviene y de lo que no.

«Cuando salí de la reunión (o de la acción) del otro día, sentí que una energía activa circulaba entre nosotros. Nos haría falta comprender qué fue lo que sucedió, señalar los agenciamientos que hicieron posible el aumento de nuestra potencia».

Conforme al segundo régimen de conocimiento de Spinoza, intentamos seleccionar y componer las relaciones que convienen a las nuestras: «Me doy cuenta de que tal cosa, en tal contexto, es buena para mí». Seleccionamos una o varias relaciones que se componen con una u otra de las nuestras, es decir, la experiencia nos lleva a averiguar cuáles son las situaciones en las que debemos meternos para agenciar afecciones alegres y sacar así las correspondientes consecuencias. Una de tales consecuencias es, por contra, huir al máximo de las relaciones que no nos convienen.

Poco a poco, gracias a la experiencia, fabrico «nociones comunes», construidas a partir de afectos de alegría. Estos son una suerte de trampolines y, aunque siempre estoy en parte separado de lo que puedo, nunca dejan de aumentar mi potencia. Tenemos que partir de ahí, nos dice Spinoza, y nunca de las pasiones tristes. Por lo tanto, construimos «nociones comunes»

---

8 Gilles Deleuze, «Spinoza, Cours à Vincennes, 20-01-81», www.webdeleuze.com, p. 69 [versión española en la misma url: www.webdeleuze.com], y en G. Deleuze, *En medio de Spinoza*, Buenos Aires, Cactus, 2003.

(o adecuadas) a partir de lo que se compone con nuestras relaciones y no a partir de lo que las descompone o destruye. En otras palabras, no efectuamos la suma de nuestras tristezas antes de haber comenzado a pensar en ideas adecuadas.

Se nos presentan entonces algunas cuestiones de método: «Partimos de pasiones alegres, aumento de la potencia de actuar; nos servimos de ellas para formar nociones comunes de un primer tipo, nociones de lo que hayen común entre un cuerpo que me afectaba de alegría y el mío, extendemos al máximo sus nociones comunes vivas y, luego, volvemos a descender hacia la tristeza. Pero esta vez, con las nociones comunes que hemos formado para comprender aquello que de un determiando cuerpo no conviene al nuestro...».[9]

Tantear y experimentar los agenciamientos que convienen. Se puede errar, pero eso no es grave; sólo hace falta probar de otra manera. Y si el experimento fracasa, evitemos sacar grandes conclusiones o lamentarnos: «Ya lo hemos intentado y no funciona». Mejor volver a empezar allí donde lo dejamos, seleccionar un afecto alegre y modificar la iluminación, el ambiente, el tiempo dedicado, la posición de las personas en la sala, la distribución de los papeles, la forma de intervenir en el espacio público… En definitiva, construir nuevos modos de existencia. Para ver si la cosa funciona, el criterio es relativamente simple: nos sentimos estimulados, nos reímos más, el deseo circula en el grupo. «Y poco a poco se dibuja como una especie de sabiduría, que aporta el hecho de que cada uno sepa un poco, tenga una vaga idea de aquello de lo que es capaz. Las personas incapaces son las que se precipitan sobre aquello de lo que no son capaces y dejan escapar aquello de lo que sí lo son. Pero, se pregunta Spinoza, ¿qué es lo que puede un cuerpo? Y no se refiere a un cuerpo en general, sino al mío, al tuyo, ¿de qué es capaz? Se trata de esta especie de experimentación de la capacidad. Intentar construirla al mismo tiempo que la experimentamos».[10]

>>> Para ampliar sobre la composición de relaciones, léase *Roles* y *Artificios*, y respecto a la propuesta spinoziana sobre los afectos como criterios de evaluación, léase *Autodisolución*.

9 G. Deleuze, «Spinoza, Cours à Vincennes, 20-01-81», www.webdeleuz.com, p. 17 [versión española en la misma url: www.webdeleuz.com].

10 *Ibidem*, p. 75.

Problemar

Problemar ¿qué es eso? Una especie de fabricación de materiales que realizamos en los meandros del pensamiento: entre las palabras y las cosas, entre los universos múltiples de las experiencias y cómo las contamos, entre nuestras vidas y las heridas que quedan en nuestros cuerpos, entre todas esas señales que pueblan nuestras sensibilidades y el sentido que fracciona nuestros universos establecidos...

«¡Camaradas, pongámonos de acuerdo sobre este problema!»: tenemos aquí una propuesta ambiciosa que, por lo menos, habría de tener como efecto «abrir un horizonte de sentido, un nuevo aspecto en el cuestionamiento, introduciendo una perspectiva poco habitual sobre algo familiar o dando un nuevo interés a datos hasta ahora considerados insignificantes».[1]

Esta forma de considerar la «problemación» se diferencia de un pensamiento que asocia un valor negativo a la palabra «problema». Se distingue de usos de esta palabra como aquél marcado por la conflictividad (eh, tío, ¿tienes algún problema?) o aquél otro, relacionado por ejemplo con la pérdida estresante de un llavero. O peor aún, aquél atrapado por un sentido indiferenciado y banalizado, sinónimo en este caso de «dificultad», «lío», «obstáculo»...

Se trata de distinguir «problemar» de «solucionar». En efecto, existe entre estos dos términos una afinidad, pero su naturaleza es diferente. El primero tiene que ver con la *invención*: creamos un problema, el problema no existe del

1 F. Zourabichvili, *Le vocabulaire de Deleuze*, París, Ellipses, 2003, p. 67.

todo. El segundo es más bien una cuestión de descubrimiento: se trata de buscar en los posibles de una situación las soluciones a los problemas planteados. Así pues, la apuesta estriba en fabricar los problemas, tratar de plantearlos, de formularlos lo mejor y más allá que podamos, de manera que algunas soluciones se vayan descartando solas y otras, aunque estén aún por descubrir, acaben imponiéndose por sí mismas. En otras palabras, las soluciones descubiertas y finalmente elegidas estarán a la altura de la forma en que se haya planteado el problema.

Pero no vayamos tan rápido. Intentemos en un primer momento dar cuerpo a esta noción de «problemación». Para hacerla palpable, seguiremos primero el hilo de una situación vivida por un colectivo activo en el campo de la movilidad y que, en el marco de un momento de evaluación colectiva, intenta plantear ciertos problemas. Tal y como veremos, los miembros del grupo tropezarán rápidamente con una cuestión que les dejará un tanto dubitativos: «Pero, en el fondo, ¿cuál es exactamente el objeto de nuestro grupo?». Pregunta que puede parecer a la vez simple y sorprendente (¿cómo puede un grupo ignorar el objeto que motiva su existencia y su actividad como grupo?). Y la cuestión se complica un poco más aún cuando cada miembro da una definición diferente de tal objeto.[2]

En busca del objeto

En mayo del año 2003, en el marco de una evaluación colectiva, las cinco personas más activas del Collectif Sans Ticket se marchan de «retiro campestre». Para empezar a trabajar, eligen una situación concreta para el análisis: una investigación-acción que habían llevado a cabo en 1999-2000 sobre y dentro de la SNCB (Sociedad Nacional Ferroviaria de Bélgica). Deciden abordar este proyecto desde una relectura de los textos producidos y las actas de las reuniones de aquel periodo. Hacen una lectura en voz alta, interrumpida por carcajadas y comentarios: «Tengo la sensación de que, en ese momento, teníamos un objeto claro de trabajo», pero,

2 Por objeto del grupo nos referimos a la perspectiva un tanto indeterminada que el grupo se propone alcanzar. En el lenguaje común, cabría utilizar los términos «sentido» o «finalidad» de un proyecto.

también, «a lo mejor estoy delirando, pero la verdad es que el objeto de nuestro colectivo siempre me ha parecido relativamente ambiguo».[3]

Continúan la lectura, mientras las intervenciones sobre el «objeto» del colectivo marcan el compás: «Nuestro objeto de trabajo era la creación de asambleas comunes entre trabajadores y usuarios». «Para mí, no se trataba de eso exactamente: las asambleas eran uno de los criterios, no un objeto». «La finalidad», dice otro, «era más bien la cooperación social». «¡Resulta ambiguo, muy ambiguo!», añade un cuarto.

Poco después, uno de ellos retoma la cuestión para precisar su posición: «Si nos fijamos bien, en 1999, nuestro objeto era la cuestión de la cooperación social, en absoluto el tema de la SNCB. La SNCB y el campo de los transportes no es más que el lugar desde el que decidimos trabajar nuestro objeto». «Sí, yo también lo entiendo así. Era un pretexto».

Dejemos ahora esta primera sesión de trabajo y veamos qué sucede en el grupo tres semanas más tarde. El punto de partida de esta nueva reunión es un texto de síntesis de los diferentes ejes de preguntas que marcaron el encuentro anterior. El primer eje es el que se refiere a la cuestión del objeto del colectivo. Se formula como una tensión entre los siguientes términos: «Experimentación política/Políticas del transporte público: ¿cuál era el objeto de nuestro grupo? Al principio, lo que queríamos, ¿no era experimentar políticamente, y hacerlo en un ámbito cualquiera? ¿Podría ser que, poco a poco y por los propios efectos producidos en el campo elegido, el propio campo nos acabase suplantando? Dicho de otra forma: el campo de los transportes, como medio y espacio de realización de nuestra voluntad de experimentación, se convirtió en nuestro objeto principal, en el que debíamos intervenir, y ya poco importaba la manera, experimental o no».

Esta forma de plantear el problema va a dar lugar a una serie de discusiones en el seno del grupo. Se empieza a producir una división entre los que están (o habrían estado) más interesados por la «experimentación» y los que están (o habrían estado) más bien a favor del «transporte». En ese momento, el primer polo se arriesga incluso a afirmar que «los

3 Las frases citadas están extraídas de transcripciones de reuniones o de actas de este grupo.

del transporte» (ya) no experimentan nada de nada. A esto, los otros lanzan la siguiente pregunta: «Y vosotros, explicadnos de qué forma estáis experimentando (todavía)». Estos últimos replican que no han perdido las riendas de su trabajo más que los otros y que sería interesante saber en qué los que dicen experimentar están en efecto experimentando (todavía).

De repente, empieza a abrirse un abismo: a la vista de los efectos que produce, la forma de plantear el problema parece ser bastante espinosa. Cada uno acaba teniendo que justificarse: ¿realmente lo que estás haciendo tiene que ver con la experimentación política? Y entonces, ¿quién sigue experimentado de verdad? Añadiendo a la cuestión el siguiente implícito, que sobrevuela el «polo transporte»: los que se sitúan allí habrían confundido poco a poco el fin con los medios.

Un mes más tarde, durante un nuevo «retiro campestre», la manera de pensar y nombrar el problema se desplazará radicalmente: de la articulación «experimentación/transporte», se pasa a una formulación que cuestiona la historia a partir de una tensión entre los términos «prácticas colectivas/campo abordado». Este desplazamiento tiene como efecto provocar un momento de silencio, un vacío. Lo que se juega en este desplazamiento se puede enunciar de la siguiente manera: cuando la tensión se enuncia entre «experimentación» y «transporte», partimos de un punto de vista expuesto por un sujeto estable, una entidad homogénea, que existe para centrarse en un objeto que, de alguna manera, le es exterior (en este caso «la experimentación» o «los transportes»). Lo que viene a cuestionar el desplazamiento, la nueva formulación de la tensión, es el sujeto mismo de la acción, en tanto que es él el que se convierte en objeto/sujeto problemático a explorar.

A partir de ahí, nace una hipótesis: «Si nuestro objeto era desarrollar una práctica colectiva en la que cada uno se reconociera y si, en un momento dado, el grupo deja de ser el espacio constituyente que nos da potencia de acción, ¿no supone esto la interrupción del proceso?». Con esto vemos dónde remite la nueva formulación del problema que atraviesa el grupo.[4]

4 Antes de formular el problema de esta manera, hallamos, a través de una situación, denominada «la multiplicación de nuestros campos de intervención», un síntoma que gira en torno a esta misma cuestión. La enunciamos de la siguiente forma: «Cuanto más intentamos preservar, mantener,

Además, este cambio en la problemática y en los debates que abre lleva al grupo a adoptar un punto de vista hasta ahora ignorado: ¿qué efectos tuvieron sobre la propia dinámica del grupo las reacciones que los actores del campo del transporte tuvieron ante sus intervenciones? Momento de comprensión de que la relación «prácticas colectivas/campo abordado» no es una relación en sentido único, sino una relación ecológica, que pone en juego una entidad en relación con su medio.

Por decirlo de manera más prosaica, este descentramiento o este desplazamiento del punto de vista abrió la siguiente cuestión: «¿qué estamos haciendo todavía juntos (ahora mismo)?». Una pregunta tonta, al fin y al cabo, pero que exigió al grupo no pocos rodeos antes de que éste pudiera abordarla y vivirla corporalmente.

Dejemos de lado este ejemplo –volveremos sobre él de forma esporádica– para centrarnos en una serie de referencias conceptuales que pueden proporcionarnos un principio de entrada en la construcción colectiva de un problema, en el ejercicio de la «problemación».

Referencia 1. Situación

Lo vemos: nos estamos introduciendo en el movimiento de la «problematización» a partir de una línea, de una localidad, de un espacio-tiempo más o menos determinado. Efectuamos de alguna forma un corte en el caos: extraemos una tendencia, un pliegue, que nombraremos «situación». Esta situación es concreta, en el sentido de que es palpable y que es posible definir sus contornos, desde luego siempre parciales y limitados. No se trata en absoluto de un dominio, que pretendería sobredeterminar, totalizar una situación, sino más bien de una *entrada parcial* en

salvar [la] práctica colectiva [del grupo], más tiende éste a:

– individualizarse (multiplicación de los objetos);
– desunirse (pérdida de la relación entre los objetos);
– diferir (dificultad para convenir en los objetos sobre los que trabajar, por lo menos de manera común o en grupo);
– perder la capacidad de intervención en el campo abordado», Bruselas, noviembre 2003.

los fenómenos en curso. Porque en el momento en que creemos tener algo, ya se nos está escapando por otro lado. Esta posición no es una carencia o un defecto, sino que gana al ser «afirmada y querida como tal».[5]

Calificar una situación de «concreta» es una manera de insistir en su carácter no universal. No pensamos los modos de existencia a partir de la complejidad general del caos o de un universal abstracto que supuestamente explicaría cualquier cosa.[6]

En definitiva, toda situación entra en resonancia con una multiplicidad de otras situaciones. Es lo que hace difícil e interesante la exploración de una situación, porque cada una de ellas remite directa o indirectamente a otras situaciones. Pensar en una situación requiere entonces al mismo tiempo centrarse en ella y dejar que nos desvíe hacia otras situaciones. Pero estos desvíos tienen interés toda vez que, por una parte, se identifican como tales y, por otra, sirven para esclarecer o desplazar la situación considerada.

En el ejemplo expuesto más arriba, los participantes en la evaluación habían nombrado una situación inicial: «nuestro colectivo está en crisis». Este enunciado sobre la situación que había que considerar, aunque indicaba que había un cambio en marcha (de ahí el término «crisis»), seguía siendo demasiado general como para permitir una comprensión de lo que se tramaba en aquel momento. Era necesario efectuar una serie de cortes, al objeto de nombrar y localizar un cierto número de puntos que pudieran ofrecer entradas que permitieran poner en marcha un inicio de movimiento del pensamiento. Por ejemplo: «En tal reunión, tomamos tal decisión. ¿Qué efectos tuvo?». O: «En 1999, lanzamos tal proyecto, una investigación-acción sobre la SNCB. Podríamos reconstruir aquella historia...».

Hablando con propiedad, no existen buenas o malas situaciones. El único criterio, en definitiva, es que permitan abrir un proceso, un movimiento que apunta a buscar señales. Por el contrario, nos daremos cuenta enseguida cuando tal situación elegida o abordada lleva a un atolladero. Sin ningún formalismo: dejadla de lado por el momento, sin que ello impida volver sobre ella más adelante, y tomad otra.

---

5 F. Imbert, *Pour une Praxis pédagogique*, Vigneux, Matrice, 1985, p. 7.

6 M. Benasayag, *Le Mythe de l'individu*, París, La Découverte, 1998.

Referencia 2. Implicarse-explicarse

Para explorar una situación concreta, disponemos de dos tipos de recorridos. El primero remite a la experiencia concreta que está en juego: ¿cómo nos hemos organizado?, ¿qué prácticas hemos desplegado?, ¿qué discursos hemos tenido?, ¿cuáles son las historias a las que todo ello hace referencia?, ¿qué tipos de métodos hemos utilizado?, ¿quién los ha puesto en marcha y a quién estaban dirigidos?... El segundo nos remite a los diferentes campos de recursos analíticos y teóricos a los que hemos podido recurrir y que hemos podido movilizar: la semiología, la filosofía, la estética, la historia, la economía... así como a nuestros propios saberes, adquiridos a lo largo de nuestras diferentes experiencias y que muchas veces son menos fáciles de categorizar.

Dos movimientos complementarios, pero relativamente distintos. Se trata, en un primer momento, de *implicarse*, entrar en la materia, revolver en esa experiencia, la nuestra, para, a continuación, articular y desarticular sus múltiples componentes, con el objetivo de «des-prenderse», «des-centrarse» con respecto al modo en que aprehendíamos la situación hasta el momento. Implicarse, pues, en esos retazos de experiencia, en busca de *un signo*, de uno o varios elementos que vayan más allá de nuestra manera habitual de representarnos lo que estamos viviendo. Por ejemplo, en la historia que contamos más arriba, aparecía un signo respecto a esa dificultad para nombrar el objeto del colectivo fuera de lo ya conocido («¡el objeto de nuestro colectivo era la cooperación social!») y de lo que todavía no es pensable («¡resulta ambiguo!»).

El encuentro con este signo nos puede envolver, nos puede llevar hacia un intento de explicación, una voluntad de conferirle un principio de sentido. A partir de ahí, el segundo movimiento trata de explicar «ese misterio» que irrumpe en nuestra representación. El *ex* de *ex-plicare* designa el acto de «desenrollar» y de «desplegar» lo que está *im-plicado*, o sea: lo que está «plegado dentro, enredado, embrollado».

En el cruce entre estos dos caminos se fabrica el problema, en el entrelazamiento de señal y sentido, en el entrecruzamiento del movimiento de implicación, en el que *un signo violenta la situación considerada*, y el de explicación, *en el que tratamos de desplegar la situación, salir de ella*.

Pero nada está dado de antemano. Podemos pararnos a mitad de camino, atrapados por el cansancio o simplemente por la voluntad de precipitar o detener un pensamiento en devenir. En el caso que acabamos de recordar, cabría imaginar que el grupo detuviese su movimiento en el momento en que se planteó el problema, en el momento en que intentó enunciar la tensión que estaba operando entre «experimentación» y «transporte». Tal y como hemos visto, esta forma de pensar no sólo llevaba a generar una división en el grupo, sino que, además, lo arrastraba hacia una lógica argumentativa impregnada de un modo «justificativo». ¿Cuáles habrían sido las soluciones frente a este falso problema? Sin duda habrían aparecido respuestas espinosas que, nos atreveríamos a apostar, no se habrían sostenido mucho tiempo. O por decirlo de otra manera: «Siempre tenemos las soluciones que merecemos en función de los problemas que planteamos».[7]

Referencia 3. El punto de vista

Tomamos una situación, desmenuzamos sus elementos, los plegamos, los enmarañamos en busca de un signo («mira, allí hay algo») que nos empuja a ir más allá, hacia lo que todavía no sabemos pensar. Intentamos entonces captar ese signo, desplegarlo, comprenderlo y darle un principio de sentido. Exponemos las premisas de un problema.

Podríamos formularlo de otra forma: el acto de problemar se fabrica a partir de un desplazamiento del «punto de vista». El uso que hacemos aquí de este término se debe distinguir de ese otro, más frecuente, que encontramos en el discurso clásico del tipo «hay que escuchar todos los puntos de vista que hay sobre la mesa» y que se refiere a las «opiniones», que pueden resultar equivalentes o no. Nos distanciamos también de aquella otra acepción que propone la existencia de un sujeto fijo, una forma preestablecida, que comenta o escenifica un «punto de vista» desde su función, su estatus social, su historia, su posición (el lugar desde el que «mira»). El uso que hacemos del término «punto de vista» remite al encuentro con una fuerza que obliga al pensamiento. Y este encuentro con un nuevo punto de vista no se puede atribuir

7 F. Zourabichvili, *Deleuze: une philosophie de l'évènement*, París, PUF, 1994, p. 53.

a una identidad formada debido al hecho mismo de que no disponemos de esquemas preparados para reconocerlo, no disponemos de una forma que nos pueda permitir a priori hacer de él un «objeto». Podríamos decir que hay un «desplazamiento del punto de vista» desde el momento en que el que efectúa tal desplazamiento se ve afectado por dos percepciones, dividido entre ellas, envuelto por una señal que rompe el orden de su representación de las cosas: «Todos hemos pensado y actuado siempre de esta forma...». Esta fractura le abre un nuevo horizonte de sentido. Mientras nos quedamos encerrados en determinado punto de vista (puede ser individual, colectivo o de masa), no se puede más que seguir remachando lo que ya está presente, lo conocido, lo dado. En definitiva, valoramos lo que existe por lo que está... ya aquí. Nada se mueve, sistema perfecto de reconocimiento: pensamos aislados, sin fracturas y sin afuera. Salir de esta lógica es ir dejándose afectar y desviar por un afuera (encuentro con un signo) que violenta el pensamiento, abre al encuentro desde otro punto de vista y fuerza así una manera nueva de «plantear el problema».

El ejemplo anterior nos puede servir para ilustrar esta noción de «punto de vista». En un primer momento, el grupo está encerrado en un punto de vista que contempla dos objetos: «experimentación/transporte». Este punto de vista se construye a partir de un universo de representaciones habituales. En definitiva, el grupo busca una manera de pensar su historia, su situación, en lo que ya está presente. En efecto, para sus miembros, estos dos términos y su significación son de los más usuales. Ninguna novedad en la mirada o en la sensación, en el sentido de algo que estuviera surgiendo y que haría tambalear su manera de concebir la situación. El grupo se mantiene en un universo familiar, confortable.

Pero se da cuenta de que está metido en un callejón sin salida, porque la señal sigue insistiendo en él, no le deja tranquilo, le empuja a buscar un afuera.

Durante el encuentro siguiente, el punto de vista se desplaza, un nuevo sentido aparece y, a continuación, se formula, se elabora. La señal, actualizada alrededor de la cuestión de «¿pero, cuál era nuestro objeto?», empieza a aprehenderse a partir de otro «punto de vista». Ya no se trata de cuestionar esos afueras relativos que son los objetos borrosos del colectivo (experimentación, transporte, cooperación social, gratuidad...), sino, más bien, de cuestionar

al grupo a partir de su punto de vista de grupo: ¿quién habla?, ¿quién (se) interroga?, y, en un primer momento, ¿en qué se convierte el que está hablando e interrogándose? Esto lleva al grupo a cuestionar un «impensado»: su proceso y su devenir colectivos. En ese momento, se disuelve el movimiento de un sujeto fijo, estable y coherente, con una existencia que se da por sí sola y que busca en objetos ya existentes (la experimentación o el transporte) el problema de su «crisis». Ésta, y el problema que intenta enunciar, ya no se ponen en juego en una tensión entre, por una parte, un objeto y, por otra, una identidad que se habría perdido, sino que se ponen en juego en el corazón mismo de la propia mutación del grupo: «Ya no somos lo que éramos, nos hemos convertido en otros».

El nuevo punto de vista complejiza un poco el problema: atrapado entre un pasado que ya no es y un futuro que no ha llegado todavía, ¿cómo puede el grupo pensar y actualizar lo que le está pasando?

Referencia 4. ¿Qué criterios?

Pero, ¿qué es lo que nos permite apreciar que el problema que se plantea en un grupo sobre una situación es correcto? De por sí, casi nada, porque problemar no consiste en buscar la verdad de nuestra historia o en desvelar algo que habría actuado a nuestras espaldas y que de repente se iluminaría. Se trata, más bien, de crear, de inventar aquí y ahora las modalidades posibles de una articulación, de un agenciamiento entre elementos de nuestra historia que se habían convertido en venenos y cuyo re-agenciamiento puede constituir un «remedio» para el presente.

Podemos decir que problemar sería, en primer lugar y sencillamente, empezar a dejarse guiar por *una intuición*: «¡Por ahí hay que buscar!». Al mismo tiempo, es sentir que una nueva fuerza nos afecta, corporalmente incluso, que un signo nos obliga a imaginar las cosas bajo otra luz. Puede parecer superficial, pero no es tan evidente: captar la intuición de lo que nos tensiona, sentir los desplazamientos que se efectúan en uno mismo y en el grupo, abrazarlos, ampliarlos.

Disponemos también de una aprehensión directa, a partir del uso: podemos evaluar la pertinencia de nuestra manera de problemar en función de los efectos que producen tanto la propia enunciación del problema (el lenguaje), como las soluciones que se desprenden de la misma.

Por un lado, pues, se trata de valorar si el lenguaje utilizado, las palabras que se movilizan para nombrar el problema, producen más complicaciones que alegrías. Dicho de otra forma, ¿qué tipos de afectos conllevan o producen las palabras que usamos? Ya lo hemos visto en el ejemplo anterior: la primera forma que tienen los miembros del colectivo de plantear los términos del problema genera un tipo de interactuaciones que destila peligrosamente resentimiento. A la vista de ello, se opta por no imaginar las soluciones que se derivarían de esta forma de enunciar el problema ni cómo estas soluciones, en su desarrollo, habrían llevado a los miembros del grupo a relacionarse entre sí.

Por otro lado, hay que invertir la perspectiva. La puesta en marcha de soluciones puede alterar las relaciones habituales existentes y abrir nuevas configuraciones. Se genera un desfase, se abre una brecha con respecto a la costumbre, una nueva percepción comienza a habitarnos y tiene por efecto que ya no aceptemos lo que habíamos aceptado hasta el momento, a la par que nuevas exigencias se apoderan de nosotras.

Y el ritornelo se repite: nuevos proyectos se pondrán en marcha, nuevos signos empezarán a chocar en nuestras cabezas y en nuestros cuerpos y una nueva insistencia se apoderará de nosotras y nos llevará a encontrar e inventar nuevos problemas.

Lo vemos: nunca acabaremos con los tanteos en busca de problemas relacionados con nuestras situaciones de existencia, nunca dejaremos de descubrir soluciones, de experimentarlas, de dejarnos desplazar por los signos que van apareciendo en nuestros nuevos caminos. Y, salvo que estemos cansados o decepcionados por la vida, ésta no dejará de parecernos una manera de resistir a la uniformidad reinante.

>>> Para ampliar sobre la relación entre problema y solución, léase *Decidir*, y sobre lo que intenta descubrir el paso por situaciones, léase *Acontecimiento*; sobre la relaciones con las ideas, véase *Teorías (efectos de las)*.

Programar

> Abandono de lo que nos somete a los programas con los que se ejerce la dominación social... Abandono de los programas que piensan en nuestro lugar... Abandono de los lenguajes programados... El abandono de la partitura no es la renuncia a la escritura, sino abrirse a una escritura vinculada al azar. El azar del recorrido real.
>
> P. Carles y J.-L. Comolli

En árabe antiguo, «Eilm» significa un saber, una ciencia singular: la ciencia de los signos que permiten a los nómadas desplazarse en el desierto sin perderse.

A ese saber de los signos corresponde una manera de concebir el trayecto. Por regla general, concebimos un trayecto a partir de dos puntos, la salida y la llegada, pero para un nómada existe un tercer espacio-tiempo con su propia consistencia y su autonomía particular: el hueco del trayecto / lo que pasa en el trayecto mismo. Éste no se vive como si, desde un punto A, hubiera que saltar por encima de un vacío o de un abismo para llegar a un punto B, sino como un recorrido que traza la experiencia y el conocimiento «paso a paso». El problema no consiste tanto en llegar cueste lo que cueste al objetivo previamente fijado, sino más bien en prospectar cada trozo, cada fragmento de experiencia encontrada durante el camino y pensar los ajustes entre estas líneas

Este saber de los signos, Eilm, se corresponde así con un arte del camino: la deambulación.

El programa puede ser concebido como un proceso deambulatorio que permitiría viajar entre una serie de relaciones que habría que ir ajustando en cada momento, segun las intensidades que atraviesan la situacion.

Constituye una herramienta de seguimiento y observación en la dirección de un proyecto. Pero estos puntos de observación serían los límites o contornos provisionales que desbordan, exceden nuestras capacidades de previsión. Dicho de otro modo, programamos una cosa, pero, al mismo tiempo, nunca se sabe por anticipado cómo va a salir.

Dentro de esta indeterminación es donde se fabricarán una serie de relaciones que, por supuesto, permitirán el paso adelante. Es ahí donde se imagina el programa, en la dinámica de tal construcción: entre dos puntos, tenemos una miríada de relaciones posibles. Durante la elaboración y la realización del proyecto, la cuestion es: ¿qué relaciones vamos a elegir y cómo vamos a tejer los puentes entre cada una de ellas?

Sin embargo, pueden surgir varios problemas. Así, en el relato que sigue, veremos que el programa puede ser concebido sin pasos intermedios, como si se tratara de efectuar un gran salto, desde el punto de partida hasta el objetivo previsto. Aquí, el espacio y el tiempo entre estos dos puntos quedan vacíos: el motivo sólo se puede traducir en la concreción de un resultado que hay que alcanzar al final, como una especie de proyección mental de aquello a lo que se trata de llegar, en vez de ir tejiéndose en cada uno de los momentos que jalonan el camino que se supone que nos lleva hasta allí.

El vagabundeo en línea recta

Salir de la escuela, seguir los caminos del vagabundeo, dar autonomía a los niños, romper las dicotomias entre escuela y vida, saber y acción...: tales eran los motivos de un proyecto iniciado en Francia por los profesores de una clase de 5° de primaria. La idea se sometió al juicio de los alumnos, estos se mostraron muy entusiastas al respecto y propusieron concretar estas ambiciones con la creación de un espectáculo de circo. Si eligieron el circo era ante todo porque permitía

viajar de pueblo en pueblo, vivir en el campo, como una compañía, irse lo más lejos posible para evitar las visitas de los padres.

Así que decidieron hacer una gira de dos semanas y siete representaciones.

Primer parada: una granja en la región de Vosgos (Francia). Los niños se implicaron en su nuevo entorno, entraron en contacto con los campesinos, se iniciaron en los trabajos de la granja...

El quinto día por la noche, los adultos dijeron basta: «Está muy bien jugar con los animales, descubrir las plantas, la naturaleza, pero hay que volver a la realidad: llevar a cabo en los plazos establecidos las siete representaciones previstas».

Paradójicamente, la realidad para los profesores no es lo que se está viviendo *hic et nunc*, sino el calendario previamente fijado, que indica que se ha perdido tiempo y que hay que recuperarlo. Se acabó la granja, los niños están aquí para «hacer circo».

El orden, el camino acompasado y monótono, los encuentros esperados y siempre parecidos entre sí en los pueblos por los que se pasa (con los profesores, los alcaldes, los periodistas...) darán ritmo a partir de ahora a la realizacion del proyecto. El cansacio se apodera de los niños y de los adultos.

En lugar de cuestionar el plan de operaciones y el motivo del proyecto en función de lo que viven los niños en la granja, los adultos prefieren volverse los garantes de un programa finalmente vaciado de toda sustancia. Para ellos, el nuevo reto parece diseñarse en torno a la siguiente alternativa «necesaria»: frente al desorden deseante de los niños que suscita o permite la concreción del proyecto, hay que volverse los responsables de lo previsto, a riesgo de olvidar o abandonar el motivo inicial.

Desprogramar

La articulación entre lo que motiva un proyecto y las modalidades operativas de su concreción es uno de los enredos constantes de las prácticas colectivas: percibir los cambios que se producen en la puesta en práctica de la actividad, incorporar los que van en la dirección deseada, estimularlos y readaptar la lógica de programación con respecto a lo que se está construyendo requiere una atención particular.

Jugar con el programa en vez de ser un juguete del programa supone, en una primera aproximación, una anticipación: «Tenemos un buen programa, pero tengo la impresión de que, en uno u otro momento, vamos a encontrar dificuldades». Señalar a título de hipótesis o intuición que, por algún lado, vamos a cambiar de rumbo, a entrar en una nueva zona intensiva, y que se tratará de estar atentos.

Después, conjurar los efectos de «lo previsto»: saber evacuarlo o modificarlo si, durante el proceso, no lleva más que a confusión. Liberar la mente de todo tipo de deberes militantes o morales, es volver sobre la situación, retomar los mapas del principio, cartografiar los caminos recorridos y abrirse, si es necesario, a nuevas perspectivas.

Entre otras cosas, es posible construir en el grupo una anticipación de lo que puede ocurrir y una conjuración más apegada a lo que está ocurriendo mediante la invención de roles. «El ciego», por ejemplo, indica cuándo se oscurece el camino, propone pararse un rato, con el objetivo de ver dónde se sitúa cada uno y si no estamos perdiéndonos.

Podemos también convocar al rol de «cartógrafo»: es el que se acuerda con más precisión de los montes y de los valles que se han cruzado y de las razones invocadas en cada bifurcación. O también: «el ancestro», si hemos olvidado, en el camino, cuáles eran los motivos iniciales.

Construir programas, a modo de *patchwork* [mosaico], por adiciones sucesivas, unas detrás de otras, en funcion de las intensidades encontradas. Los programas nos interesan cuando se confunden con el devenir: «Nunca se sabe por anticipado, porque tenemos tan poco futuro como pasado. "Yo soy como soy", se acabó el tema. Ya no hay fantasma, sólo programas de vida, siempre modificados a medida que se van haciendo [...]. Los programas no son manifiestos [...], sino medios de observación para guiar experimentaciones que desborden nuestras capacidades de prever».[1]

>> Para ampliar sobre el «se hace proceso al andar», véase *Evaluar* y *Potencia*; sobre el «Eilm», léase *Rodeos*.

1 Gilles Deleuze y Claire Parnet, *Diálogos*, Valencia, Pre-texto, 1997.

Reunión

Las reuniones son para nosotros intentos de cultivar lo común y de producir inteligencia colectiva. Esta inteligencia se refiere tanto a las posiciones que desarrollamos en relación con un tema (paro, urbanismo...), como a la manera en que hacemos grupo. Sus criterios son la potencia y la alegría que resultan de ello.

Lejos de ser un suma serial de «yo» + «yo», este «nosotros» posee una consistencia propia que necesita ser *construida* y *cultivada*. No basta, pues, con que unas personas con buena voluntad se junten y se manifiesten dispuestas a hacer grupo. Construir y cultivar un grupo implica de hecho dos cosas: 1) crear un dispositivo que permita un encuentro tal que las fuerzas presentes puedan actualizarse y desarrollarse; 2) desarrollar una atención particular a los efectos producidos por el dispositivo.

En lo que sigue, presentamos la manera en la que concebimos nuestras reuniones y los elementos que nos parecen eficaces y útiles para esta producción de inteligencia colectiva.

Pasos y señales

1. Preparar

Una reunión es algo que se prepara. Se trata de pensarla del mismo modo que la preparación de una obra de construcción o de rehabilitación: ¿cuáles son sus objetivos?

¿Cómo vamos a llevarlos a cabo? ¿Cuál es el estado del terreno? ¿Qué es lo que vamos a necesitar (competencias, herramientas, información....)?

Preparar consiste en plantearse una serie de cuestiones, en organizar el terreno y en aprender a preparar.

A. *Travesías*: ¿en que momento estamos y a dónde vamos? Una reunión se inscribe en un proceso. Jalona su existencia y permite formalizar colectivamente su devenir.

B. *Objetivos*: ¿cuáles son los objetivos de la próxima reunión?

Clarificar los objetivos permite marcar algunos puntos de orientación sobre el terreno. Éstos deben tener un carácter plural. Se refieren tanto al contenido (llegar, por ejemplo, a una decisión), como al proceso (¿de qué manera los vamos a alcanzar?) y a lo que se va a aprender (¿qué efectos producen nuestras maneras de hacer?).

C. *Tejidos*: ¿qué articulaciones son necesarias para hacer coexistir esta pluralidad de objetivos?

Esta cuestión requiere especial atención: sabemos que el modo predominante de cultivar una reunión pasa por una atención casi exclusiva al resultado vinculado a los «contenidos». Así pues, esto nos recuerda que si se fuerza sobre un punto, dejamos otro para los postres. El «contenido», el «proceso» y el «aprendizaje» son tres aspectos diferentes que recorren simultáneamente una reunión. Cada uno requiere un ritmo específico... que hay que entrelazar con los demás.

D. *Tiempo*: ¿de cuánto tiempo disponemos (para la reunión y para cada uno de los puntos a abordar)? ¿De qué somos capaces en ese tiempo?

Tener en cuenta estas cuestiones influirá en lo que pueda producir la reunión. Por ejemplo, cargar el orden del día puede tener el efecto de crispar a los miembros y de evacuar un cierto número de problemas que, por «x» razones, parezca que ralentizan la «buena marcha» del grupo.

E. *Procedimiento: ¿cómo lo vamos a hacer?*

Se trata de anticipar los diferentes caminos que cada uno de los «puntos» abordados abrirá y de imaginar sus articulaciones. Lo importante, en este sentido, es proponer una

manera de explorar la/las situación(es). Es decir, elegir lo que parece más apropiado e interesante entre la multiplicidad de modos posibles. No existe ninguna certeza, se trata únicamente de afirmar una hipótesis, probarla y aprender de ella.

F. *Necesidades: ¿qué es lo que necesitamos?*

Desde el punto de vista de los contenidos: ¿disponemos de la información necesaria? ¿Qué aportaciones particulares serán necesarias antes y durante la reunión (personas, recursos, textos...)?

Desde el punto de vista del proceso: ¿qué es lo que vamos a necesitar para ayudarnos (roles, artificios, pizarra...)?

Desde el punto de vista del ambiente: ¿cómo arreglamos y preparamos el espacio? ¿La iluminación? ¿Lo que ocurre antes y después de la reunión?

Preparar consiste en pasar, de una u otra manera, por estos diferentes puntos. Este ejercicio se puede hacer durante el propio transcurso de la reunión o puede llevarlo a cabo un subgrupo. El interés de esto último estriba en que permite a quienes ser encarguen de la tarea aprender a preparar, ensayar y proponer nuevas maneras de hacer, ponerse en cuestión y, en definitiva, producir conocimiento a partir de la experiencia.

2. La reunión

La moderación

Se elige a una persona del sub-grupo para que haga, durante la reunión, de moderador. La moderación es una función difícil. Exige, particularmente para los menos aguerridos, un entrenamiento (hace falta ensayo y repetición), una puesta en cuestión (obligarse a adquirir un nuevo hábito) y un clima capaz de acoger y de proteger este experimento.

Para algunos, esta función consiste en abrir o cerrar los debates, favorecer los intercambios, estar atento al desarrollo y a los roles (activándolos). Para otros, consiste también en ayudar al grupo a pensar. Es decir, que la moderación intervenga también en el fondo, a través de síntesis, de intentos

de articular un problema. Tenemos, pues, dos líneas de fuerza: una está más centrada en la forma y se mantiene en un segundo plano con respecto al fondo: cuando la moderadora quiere expresarse, transfiere o suspende momentáneamente su función (sin duda una muy buena ocasión para quien quiera iniciarse); la otra interviene en ambos tableros a la vez. Ninguna de las dos es mejor que la otra, es una cuestión de estilo. Aprender y cultivar un estilo es quizás adquirir este papel de moderador.

El inicio de la reunión

El inicio de una reunión es un momento de transición. Tomarse el tiempo para proteger este tránsito es ofrecer la posibilidad de crear un clima apropiado.

Cuatro puntos articulan este primer tiempo:

- La lectura y/o aprobación de *las actas* de la última reunión. Este pequeño punto técnico tiene la ventaja de volver a ponernos poco a poco en marcha, de recordarnos de dónde se viene y de volver, en caso necesario, sobre uno u otro punto.
- En segundo lugar, el moderador somete al grupo la propuesta *de concatenación de* la reunión, elaborada durante la preparación. La discusión gira aquí sobre la comprensión de la propuesta y no sobre su crítica. La crítica vendrá después de su puesta a prueba.
- En tercer lugar, el *punto meteorológico*. Es el momento en el que los miembros de un grupo rinden cuentas en dos o tres palabras de su estado psíquico o afectivo (alegría, tranquilidad, nerviosismo, cansancio...). El hecho de poder enunciar este sentimiento permite a menudo desahogarse y aligerar la relación con la reunión. El punto meteorológico ofrece también la posibilidad de elegir los roles a partir de lo que se ha dicho. Por ejemplo, una persona «nerviosa» puede convertirse en guardián del ambiente.

– En cuarto lugar, el momento de elegir los *roles y artificios*. Este punto articula dos planos. Por un lado, los roles necesarios para la reunión: el gestor de tiempos, el guardián del ambiente y el memorialista. Por otro, los roles o artificios que el grupo construye en función de sus propias dificultades (el antepasado...). Por lo que se refiere a los artificios, éstos pueden tomar la forma de una prescripción de lenguaje (prohibir los «toma y daca») o fabricarse en torno a un objeto (por ejemplo, una estatuilla para los rodeos). En todo caso, tratarán de obligar al grupo a prestar atención a un aspecto de su vida colectiva que, si se deja en su estado «natural», la envenena.[1]

El desarrollo de la reunión

Este periodo es el intento, renovado en cada ocasión, de concatenar un proceso de experimentación sobre uno o varios objetos. En este caso como en otros, nada está garantizado: nos dotamos de los medios y cultivamos la posibilidad de pensar colectivamente, pero no se puede presuponer el resultado. Puede ser, por ejemplo, que la propuesta de trabajo arrastre al grupo a un atolladero. En ese momento, más vale detener el intercambio, suspender lo que estaba previsto y proponer *hacerse a un lado*.

El «hacerse a un lado» es ese momento que podemos aprovechar durante una reunión para intervenir directamente sobre el proceso colectivo. Señala y evidencia una vigilancia sobre «cómo se van a hacer las cosas». Funciona como una evaluación improvisada. Puede proponerse así, en el mismo momento de la reunión, para desviarse de lo que estaba previsto cuando los efectos de lo «previsto» parecen llevar al grupo hacia una vía muerta. Se trata, en definitiva, de intervenir, antes de que todo el mundo se vea llevado a un callejón sin salida, para incitar al grupo a seguir otros caminos más propicios.

El fin de la reunión

Dos elementos marcan el ritmo de los últimos momentos de la reunión:

1 Véanse a este respecto las entradas *Roles* y *Artificios* y los Anexos I y II.

– El primero consiste en recordar las decisiones tomadas (con la ayuda del memorialista) y planificar la continuación del trabajo. Planificar consiste en imaginar una u otra pista que trabajar de cara a la reunión siguiente o en anticipar pistas por venir. Se trata también de recoger la experiencia del grupo de preparación y de evaluar sus intentos.

– El segundo es el «hacerse a un lado».[2] Tal y como hemos señalado ya, su función es la de volver sobre el proceso. No se trata, por lo tanto, de reabrir los debates, sino de apuntar a uno u otro elemento relativo a las maneras de hacer del grupo y de sacar de ello un saber o una pregunta. Es también el momento de examinar los roles y los artificios utilizados y de identificar sus efectos. En definitiva, al contrario que el «punto meteorológico», no es una rueda de intervenciones de todos los presentes.

A partir de los saberes recogidos, establecemos lo que funciona y buscamos y experimentamos otras maneras de hacer en los puntos en los que hay bloqueos. Puede ser útil, a modo de referencia tanto para el grupo como para los recién llegados, registrar los saberes en una *hupomnêmata*,[3] que recuerde las invenciones, los aciertos y los problemas por los que ha pasado el propio grupo.

---

2 El «hacerse a un lado» constituye una suerte de *talvère*. En occitano [o lengua de Oc (en occitano, lenga d'òc), conjunto de dialectos y hablas en lengua románica de la mitad sur de Francia, parte del norte de Italia (valles occitanos y Guardia Piamontese) y el valle de Arán, en Cataluña. Esta lengua fue perseguida hasta casi desaparecer al imponerse en Francia la lengua de Oï (del norte del país) (N. del E.)], *la talvère* es el lugar no arado al borde del campo de labranza que permite al caballo y al arado que arrastra maniobrar para iniciar un nuevo surco, ofreciendo una oportunidad al campesino de descansar y comprobar el trabajo realizado. Lugar y momento de no producción, pues, sin el cual el arado del campo, su fertilización, no es posible.

3 Término griego para designar una ayuda para la memoria. Para los antiguos griegos, los estoicos de los siglos I y II, la *hupomnêmata* era una especie de cuaderno en el que se apuntaban los saberes que eran de importancia para uno y que podían ayudar a los demás. Su función era la de cultivar los saberes recogidos a lo largo de las experiencias y en lo leído u oído, con vistas a tenerlos «a mano» cuando se estaba ante un acontecimiento. Véase sobre esta tema M. Foucault, *La herméneutique du suject*, edic. Gallimard, 2001, pp. 343-344 [ed. cast.: *La hermenéutica del sujeto*, Madrid, Akal, 2005], así como el «Anexo I. Pequeño léxico».

>> Para ampliar la cuestión de los roles y los artificios, véanse *Roles* y *Artificios*; sobre el delicado momento en el se trata de zanjar una discusión, léase *Decidir*; sobre la atención a los sinuosos caminos de la palabra, léase *Rodeos*.

Rodeos

«La palabra cuenta». Esta máxima nos invita a tener en cuenta, a prestar atención a la importancia de lo que se enuncia en la medida en que la palabra fabrica nuestros devenires y registra nuestros posibles. En este sentido, no todas las palabras valen lo mismo y hablar no es algo evidente. Pero también «cuenta», literalmente, en tanto la duración de nuestras reuniones es limitada. Se trata, por ende, precisamente de resistir a la palabra desenfrenada y a su encadenamiento automático.

Es moneda común en nuestras reuniones, cuando nos ponemos a hablar de un tema o de una situación, vernos rápidamente embarcados, mediante un juego de resonancias entre situaciones o ideas, en un rodeo que lleva la discusión por otros derroteros.

Dicho de otra manera, entre el punto de partida –por ejemplo, el tema de la reunión– y el punto al que tenemos que llegar –por ejemplo, la adopción de una decisión–, no parecemos conceder demasiada importancia a lo que ocurre, a lo que se vive en ese entre dos. Lo que cuenta está, visiblemente, en otra parte. Tampoco parecemos disponer de un equivalente del Eilm de los nómadas en nuestras reuniones. Pero entonces, ¿cómo hacer para que éstas no se transformen en otros tantos desiertos para sedentarios? O, planteado más positivamente, ¿qué saberes sobre las señales necesitamos para viajar por nuestras reuniones sin perdernos demasiado?

Tomemos el ejemplo de una reunión dedicada a la modificación jurídica de una asociación y a la renovación de los miembros de su junta directiva. Dar un rodeo por

la historia de la relación que la asociación mantiene con este asunto puede ayudar a alumbrar el debate. Pero este rodeo puede convertirse asimismo en el tema central de la discusión y embarcar al grupo en una situación más relacionada con una genealogía de las relaciones jurídicas construidas por la asociación a lo largo del tiempo que con el tema inicialmente planteado. Todo es una cuestión de oportunidad y de tiempo: si este rodeo se revela enriquecedor, puede resultar interesante dejarse enredar, siempre que colectivamente se reconozca que se está dando un «largo» rodeo y se recuerde, de paso, las razones de ese rodeo en relación con lo que se trataba de aclarar.

Como cabe imaginar, no todos los «rodeos» aparecen con resonancias tan directas como en este ejemplo de la «genealogía». Los rodeos suelen ser más taimados, más volátiles, y adoptan formas diferentes: algunas veces provocan carcajadas formidables o despiertan una atención profunda, otras veces agotan y obstaculizan el agenciamiento de enunciaciones colectivas; en algunas ocasiones también pueden aclarar la cuestión desde un punto de vista completamente distinto y en otras, por último, ser capaces de dispersar al grupo en el terreno de lo anecdótico.

Perderse

Deambular entre dos puntos puede consistir, por lo tanto, en dar rodeos que aligeren el paso, aunque alarguen el camino, y que nos lleven a pensar y a dar otro sentido a las ideas que habitualmente portamos... Pero los rodeos también trazan otras líneas que es preciso conjurar, las que llevan al grupo a girar sobre sí mismo, a repetir interminablemente las mismas posiciones y las mismas propuestas: uno dice una cosa, otro se va por otro lado y un tercero, perdido, se va un poco más por las ramas. Ya no se afronta nada, no hay, de hecho, nada que afrontar; los rodeos llenan el vacío de un camino que se ha olvidado de explorar en una experiencia de vida y de conectar con ella.

Cabe inventar un rol destinado a conjurar o a anticipar los diferentes fenómenos que envenenan el rodeo, aunque ese rol también pueda desempeñarlo, y así lo hace en general, el moderador. Este rol podría llamarse el «perro vagabundo» o

el «nómada». Su función consistiría en visibilizar los rodeos, en indicarlos y enriquecerlos si esto se revelara útil. Dicho rol podría completarse con ese otro artificio que consiste en colocar en el centro de la mesa un objeto llamativo. Cada vez que alguien interviene para conducir al grupo por un rodeo debe adueñarse del objeto y guardarlo en sus manos de forma visible o posarlo delante suyo mientras dura el rodeo propuesto. Si otra persona interviene, siguiendo ese mismo rodeo o emprendiendo uno nuevo, tiene que tomar a su vez el objeto. El interés de esta práctica reside en que todo el mundo puede saber en todo momento si se está en el punto sometido a debate o más bien se están dando un rodeo. La persona que ejerce el rol de «nómada» puede llamar la atención del grupo si el objeto sigue en circulación, si no ha vuelto a colocarse en el centro de la mesa o de la sala de reunión. Es a él a quien corresponde estar más particularmente atento a si la persona que interviene ha señalado si se mantiene en el punto previsto o si propone un rodeo.

Cabe pensar en otras ideas o enriquecer las que hemos propuesto, completarlas o matizarlas: lo esencial es contribuir a crear una cultura del rodeo que favorezca un vagabundeo danzante, productor de saberes, y que no extravíe al grupo en anécdotas, en consideraciones que no vienen al caso.

>> Para ampliar la idea del Eilm, véase *Programar*; en lo que atañe a la palabra, léase *Silencio* y *Reunión*.

Roles

> Lo que se opone a la ficción, no es lo real, no es la verdad, que es siempre la de los amos y los colonizadores, es la función fabuladora de los pobres, en tanto que otorga sin razón la potencia que hace de ella una memoria, una leyenda, un monstruo.
>
> G. Deleuze

La creación de un grupo expresa el intento de salir de un estado de impotencia y de separación relacionado con un problema o una cuestión que es importante para aquellos que deciden asociarse (política urbana, el futuro de la agricultura, acceso a los transportes). Dicho de otra forma «si la asociación es una potencia, y crea existencia, entonces los lazos que consiguen los seres les ponen ante un destino que, cuando están separados, no poseen».[1] El surgimiento de un grupo corresponde a una doble «puesta en indeterminación»: de la situación sobre la que intervienen y de los modos de existencia de los que participan en ella.

Lo que cambia en estos «modos de existencia» puede resumirse en un «devenir capaz». Esta posibilidad de transformación, aunque a menudo es el producto del azar (el del encuentro), no tiene sin embargo nada de espontáneo o de atribuible a la buena voluntad. ¿Cuántos grupos han

[1] Xavier Papaïs, «Puissance de l'artifice», en *Philosophie*, núm. 47, París, Minuit, 1995.

fracasado precisamente por no saber cultivar y proteger este encuentro, por haber confiado demasiado en esa bella espontaneidad y en esa misteriosa buena voluntad? ¿Cuántas veces no habremos oído el estribillo de «al principio, era genial, aprendíamos a conocernos, una energía nos soldaba los unos a los otros, y luego con el tiempo...». Y es que una experimentación se construye y requiere de invención. En efecto, la potencia de un grupo depende en gran parte de la forma en la que éste inventa los dispositivos y artificios que van a permitir, tanto a los que participan como al grupo en cuanto tal, sin que quepan aquí disociaciones, convocar las fuerzas que hay, activarlas y desarrollarlas. Si la potencia del grupo viene determinada por el «devenir capaz» de cada uno, el «devenir capaz» de cada uno es un asunto de todos o, como dice Starhawk,[2] el grupo es un «sistema» que hay que proteger y cultivar en cuanto tal. Un lugar en el que, contra la psicologización, se arriesga en la invención de artificios que hacen inseparables los desarrollos respectivos de la potencia del grupo y de la de sus miembros.

El medio

Todos desembarcamos en un grupo con nuestra historia particular, nuestra formación, nuestra pertenencia de clase, nuestras fortalezas y nuestras debilidades, nuestros miedos. Lejos de ser individuos y ciudadanos libres, autónomos, racionales y responsables, tal y como se suele presumir en los discursos bienpensantes, punto de partida obligado de la acción política, somos más bien el punto de desembocadura de un conjunto de líneas que contribuyen a nuestra fabricación. Tal y como subraya F. Guattari, el individuo es un punto de resonancia, fruto de una heterogénesis entre múltiples componentes de subjetivación[3] ligados a la(s) cultura(s), a los entorno(s) en los que está inmerso, a las narraciones y a las valorizaciones propias de esta(s) cultura(s). Dicho de otro modo, el individuo es bastante más colectivo de lo que se imagina.

2 Starhawk, *Femmes, magie et politique*, París, Empêcheurs de penser en rond, 2003. Consúltese asimismo su sitio web: www.starhawk.org.

3 Félix Guattari, *Les Trois Écologies*, París, Galilée, 1989, pp. 22-24 [ed. cast.: *Las tres ecologías*, Valencia, Pre-Textos, 2000].

Desde el punto de vista del problema que nos interesa, dos rasgos caracterizan el medio en el que evolucionamos. Estos dos rasgos tienen la especificidad de reforzarse entre sí. El primero concierne al ser en grupo. Desde nuestra más tierna infancia, estamos inmersos en relaciones sociales definidas por la jerarquización. La idea que nos hacemos de las relaciones que la gente establece entre sí es que necesariamente tiene que haber un punto de autoridad, un jefe, con sus ayudantes de confianza y una retahíla más o menos sofisticada de subalternos. Sin lo cual ¡esto sería un desmadre! Y, a estos puntos de autoridad, les corresponde naturalmente ordenar y decidir. A los otros, callar y obedecer.

La segunda característica de los medios en los que nos constituimos y que nos interesa aquí, consiste en que nos hacen creer que lo que hacemos y pensamos nos lo debemos a nosotros mismos, nada más que a nosotros mismos. Todas las fortalezas y todas las debilidades se engarzan en una individualidad abstracta pero efectiva. Si no he llegado a esto o a aquello es por mi culpa, es que mi naturaleza *es* ésta o aquella. En resumen, el individuo moderno se parece de una forma extraña al camello nietzcheano que no vive ni saca su razón de ser más que de soportar más y más carga. Ritornelo quejumbroso de la culpabilidad y del odio a sí mismo con sus correlatos: el resentimiento y el odio al otro.

Estos dos rasgos, que autores como Michel Foucault, Anne Querrien[4] y muchos otros han mostrado como constitutivos de las sociedades modernas, son los venenos propios de los medios que nos han visto nacer y que llevamos con nosotros, lo queramos o no, a pesar de nuestras buenas intenciones y de nuestra buena voluntad igualitarista. Tienen como punto en común el odio a la comunidad. Tal y como han señalado Starhawk e Isabelle Stengers, jamás debemos olvidar que las sociedades capitalistas se han constituido sobre la destrucción de las comunidades aldeanas y que han condenado a las brujas a la hoguera. De este modo, nos han privado de los saberes y de las maneras de hacer que hacen posible esta «vida común». Y este gesto de destrucción no han dejado de repetirlo y lo repiten todavía y siempre, cuando se intenta o se experimenta un modo de vida basado en otras historias, en otras fabulaciones, en otras coordenadas, en otras relaciones.

4 Anne Querrien, *L'ecole mutuelle. Une pédagogie trop efficace?*, París, Empêcheurs de penser en rond, 2005.

No hay que pensar, por ello, en intervenciones espectaculares de las fuerzas represivas para que las comunidades se deshagan. A menudo (demasiado a menudo), éstas se las apañan solitas para autodesgarrarse a golpe de argumentos psicologizantes del tipo «es culpa suya, ha tomado el poder» o «nunca hace aquello a lo que se había comprometido».

Diez y más...

Hace algunos años, en el Collectif Sans Ticket, sentimos que se acababa un ciclo. Decidimos, pues, hacer una pausa durante unos días, a fin de tomarnos un poco de tiempo para comprender dónde estábamos. Durante la primera reunión, hablamos explícitamente de la posibilidad de poner fin a nuestra aventura común en el campo de los transportes.

Al día siguiente, merced a un misterioso juego de manos, ya no se trataba en absoluto de dejarlo. Por el contrario, nuevas ideas de acciones, actividades, encuentros surgían de todos lados, a cada cual más excitante que la anterior. Sin quererlo, pasamos de la perspectiva de dejarlo a diez nuevos proyectos... En fin, decir «nosotros» es ir muy rápido. Si algunos se sentían de nuevo revitalizados y llenos de ánimo, otros estaban extrañamente silenciosos. No tardaron, por otro lado, en retirarse del grupo. Pero, en aquel momento, no estábamos atentos, hasta el punto de que ni siquiera les tuvimos en cuenta. Su silencio equivalía a que estaban de acuerdo.

Respecto a los diez proyectos, aunque nos excitasen a todos, la voluntad para llevarlos a cabo era escasa a la hora de repartirse las responsabilidades de su desarrollo... Y del proyecto «x», ¿quién se encarga? Entonces nos forzábamos un poco, nos sacrificábamos... entre risas y buen humor. ¿Hay algo más normal? Habían surgido nuevas ideas, las habíamos apuntado en el nuevo repertorio, no las íbamos a dejar de lado bajo el pretexto de que faltaba un poco de energía ¡qué demonios! Vamos, un poco de ánimo, ¿acaso todo esto no nos promete alegría, potencia?

Al cabo de unas semanas, las reuniones de coordinación de los jueves se despueblan... No lo entendemos muy bien... Y, luego, un día, uno de nosotros, que había estado metido en varios proyectos de aquellos diez, anuncia que no puede más, que lo deja, que la «máquina» le engulle demasiado tiempo y energía.

Es posible aducir toda una serie de buenas y malas razones para explicar la salida de esa persona: un encuentro amoroso, una inestabilidad de carácter innata, una incapacidad para mantener sus compromisos a lo largo del tiempo. En resumen, lo psicologizamos: el problema es un asunto de temperamento personal y no tiene mucho que ver con el grupo como tal...

Mirando las cosas desde otro ángulo, cabe preguntarse: ¿qué es lo que en este proceso habría permitido que evitásemos llegar a este punto? Se percibe entonces que el asunto en este caso no tiene nada que ver con una cuestión de fuerza o de debilidad achacable a una persona como tal, sino con una cuestión pragmática que interpela al grupo en relación con su modo de funcionamiento.

¿A qué debemos hacernos sensibles? ¿Qué debemos tener en cuenta, por ejemplo, cuando decidimos lanzarnos a un proyecto colectivo, para evitar que éste no se convierta en una máquina que demanda cada vez más tiempo, más energía, más abnegación y, finalmente, más sacrificio? ¿Qué es lo que nos va a forzar a hacernos sensibles a esos signos, a lo que necesitamos, teniendo en cuenta que en «estado natural» no disponemos de esa sensibilidad?

La creación de roles en un grupo responde a estas cuestiones, muy concretas. Los roles servirán para centrarse en un aspecto de la vida del grupo que, de lo contrario, pasaría desapercibido. Una persona, por el rol que tiene, puede forzar al grupo a ir más despacio, a no olvidar el carácter lento de un proceso colectivo. En la pequeña historia anterior nos habría resultado muy útil que una persona encarnara el rol de plantear al grupo preguntas como: ayer habíamos decidido acabar con la aventura del grupo y hoy estamos aquí con todos estos proyectos... ¿Estamos seguros de que disponemos de suficiente energía para sostenerlos? El hecho de que haya que empujar, aunque sin duda amablemente, a que algunos se hagan cargo de un proyecto cuando la persona no se propone de forma espontánea, ¿no nos indica lo contrario?[5]

5 Starhawk da el nombre de dragón a este rol, pero cada cual es libre de inventar o de encontrar el nombre que quiera.

Princesas, serpientes y moderadores

Si, como decíamos un poco antes, no desembarcamos vírgenes en un grupo, no deja de ser obvio que cada uno nos vemos afectados de manera singular tanto por el medio en el que hemos evolucionado, como por sus características. En resumen, tenemos el caso de Pierre, Aline y Jeanne, seres que han reaccionado de manera singular a los distintos medios que les han construido, contrayendo sus propias costumbres. Fulano de tal, orador brillante, no perderá nunca una buena ocasión para intervenir en una asamblea o en una reunión. Mengano de cual, tímido y callado, convencido de que lo que va a decir no vale la pena, tiene sudores fríos ante la idea de tomar la palabra en público. Zutana de tal, audaz y enérgica, no dejará de criticar al grupo porque es siempre demasiado lento, demasiado prudente, etc. Starhawk dibuja así una serie de retratos etológicos de los «roles implícitos» que se encuentran, más o menos, en la mayoría de los grupos. Poner en marcha roles en un grupo nos puede ayudar a transformar este estado de cosas.

A tal efecto, se pueden utilizar varios dispositivos. Un primer dispositivo consiste en tratar de desplazar los roles (pre)adquiridos o que se fijan en el grupo, empujarlos hacia otro lado, distinto de aquél en el que tienen la costumbre de refugiarse, siguiendo su tendencia natural. Para hacer esto, el grupo se tomará el tiempo de identificar los tipos de posiciones que adoptan los protagonistas de la vida grupal y los afectos a los que tales posiciones están ligadas, para imaginar, a continuación, las cuestiones que habría que resolver o las propuestas que habría que trabajar para enriquecer la paleta, los colores de la función de cada uno en el grupo y las maneras de intervenir y de hacer evolucionar la historia colectiva. Así, con respecto a la «princesa», tan sensible que el grupo no es nunca lo suficientemente dulce a sus ojos, que se siente obligada a hacer notar a cada momento las pequeñas tensiones o los matices menores de los conflictos, que se expresa a menudo con una gran ansiedad, el grupo podría, tal y como hace Starhawk, señalar su aportación «terapéutica», su lado «médium», pero también el hecho de que suele abandonar los grupos si no los dirige. Con su complicidad, se le puede sugerir que «se mueva» planteándose la siguiente pregunta: ¿con quién estoy compitiendo y a propósito de qué? Se le puede proponer también que se abstenga de hacer

observaciones sobre el funcionamiento del grupo hasta que pueda hacerlas insultando de forma amistosa a otro miembro del grupo. O en este otro caso: ¿qué se le propone a la «estrella», aquel que siempre cree que las reuniones nunca han empezado de verdad hasta que no ha llegado, que tiene respuestas y argumenta sobre cualquier cosa y lo hace con brío, y que siempre interviene e interrumpe a todo el mundo? ¿De qué función se puede apropiar que le ayude a poner sus talentos reconocidos y otros insospechados al servicio por ejemplo de la energía del grupo o de una distribución atenta y equilibrada de la palabra entre todos?

Con el fin de ayudar a mover los roles, de estimular a quienes los encarnan a tomar distancia de su inclinación habitual, se puede poner en marcha otro artificio. Consiste en distribuir a cada uno consignas particulares, que se pueden definir por la función que toca desempeñar dentro del grupo. Y aquí de nuevo hay que utilizar la imaginación, porque se trata de fabricar propuestas pensadas en cada ocasión en función de las dificultades específicas del grupo, de aquello con lo que tropieza. El objetivo es desplazar el escenario y los roles en los que el grupo se está instalando.

Así pues, se pueden construir y distribuir funciones como la de la «serpiente», que «tiene la responsabilidad de señalar el silencio de algunos o el hecho de que otros han hecho objeciones, pero no se les ha escuchado y por eso están callados. La serpiente no es un justiciero, un defensor de los débiles. No denuncia a los que hablan, les obliga a ir más despacio. De igual manera, no se trata de comprender lo que "quieren decir" los que no han sido escuchados, ni lo que callan los que no hablan, ni mucho menos de interpretar su actitud de un modo psicológico». La función de la serpiente consiste en hacer visibles los signos que se manifiestan en el grupo y que son aspectos de la situación que el grupo aborda, que hablan a través de señales y que merecen nuestra consideración. ¿Qué hay en el problema que tratamos que nos interesa a todos? ¿Está bien planteado? ¿No nos estaremos privando de la riqueza de ciertas consideraciones sobre la cuestión, de ciertos puntos de vista? ¿Nos compromete a todos la decisión que hemos tomado o nace mutilada por el silencio de unos y la adhesión que otros están dando sólo de cara a la galería?

Starhawk sugiere varias funciones, como las del moderador, el guardián del ambiente, el mediador, el coordinador. Sin embargo, se pueden inventar a voluntad, a condición, en primer lugar, de que ayuden al grupo a resolver los problemas a los que siente que se enfrenta; en segundo lugar, de que valoren a cada miembro del grupo, dándole la oportunidad de hacer una aportación particular, identificada y reconocida por el grupo; y, en tercer lugar, siempre que la atención requerida para llevar a cabo la función ayude a tomar distancia de la manera habitual de ser y de actuar en el grupo. Por ejemplo, yo soy siempre gruñón, protestón y buscapleitos y héte aquí que me veo inducido a ser guardián del ambiente y, por lo tanto, a estar atento a las tensiones y a la ansiedad que habitan el grupo, al estilo de los intercambios y a sus efectos.

Se puede recurrir a dos criterios para pensar la distribución de las funciones. Para empezar, las propias características de los roles que se trata de desplazar, como en el ejemplo antes descrito. No obstante, habrá que dar prueba de un poco de tacto y de perseverancia: una persona por lo general «callada» o «tímida» no se va a convertir de un día para otro en un moderador aguerrido. A la manera del deportista o del artesano, hay que entrenarse para adquirir un nuevo gesto, una nueva costumbre. Aunque es importante desplazar los roles, tal y como veremos más adelante, puede ser útil, sin embargo, confiar un mismo rol a una persona varias veces seguidas, con el propósito de que lo ponga a prueba, de que pueda percibir en qué punto funciona y en qué punto chirría... y de que se dé cuenta finalmente de que no le resultaba ni tan terrible ni tan insuperable. Por más que, en un primer momento, pueda sentirse estresada o terriblemente ansiosa —sin duda porque se le ha metido en la cabeza un ideal demasiado elevado de lo que significaría este rol–, la experiencia a menudo desemboca en una mofa saludable, que lleva a la persona a reírse de sí misma, de sus miedos y, finalmente, del rol en sí mismo. Desde ese momento se meterá en el rol de una manera más ligera y sin duda más eficaz. Ante todo, ¡no dudéis en celebrar estas trasformaciones!

Igualmente, hay que tener en cuenta el estado de cada cual cuando comienza una reunión: ¿cómo me siento hoy, sobre qué pendiente estoy tentado a dejarme deslizar, cómo me ayudo a recuperarme, a reencontrar una energía activa y creativa, a partir de qué función? Para ayudar, se puede

empezar la reunión con un «punto metereológico»: se trata de dar a cada uno un pequeño momento para hablar del tiempo que hace para sus emociones, si se siente cerca o lejos del centro. La persona que se sienta más periférica podrá entonces ser elegida como moderador: observará el contenido de los intercambios y será la encargada de mantener centrada la reunión, de distribuir la palabra, de producir síntesis e informes de la evolución de los debates, en resumen, de colocarse en una posición «neutral», al fondo, pero bien cerca del centro de la dinámica. Y al que se sienta gruñón se le pedirá que haga de «guardián del ambiente».

Cuando el grupo esté en una fase dulce, lejos de la urgencia o de una situación peligrosa que precise de la movilización de las funciones y de los puestos adecuados en relación con las competencias de cada uno, es útil turnar el ejercicio de estas funciones. Darse así el gusto de hacer del grupo un terreno de (trans)formación.[6] Fortalecer el grupo aumentando las posibilidades de que todos se muevan, de despegarse de lo que «nos sale naturalmente» y de aprender a ser sensibles a los múltiples aspectos de la vida de un grupo, es anticiparse a las debilidades de algunos o, por ejemplo, a su eventual abandono; es reducir las posibilidades de que la apropiación de roles y de funciones se convierta en un objetivo de conquista de poder, una especie de coto de caza; es poner un dique a que algunos, especializados en sus competencias y colocados en puestos especiales (contable, portavoz, coordinador, informático...), se hagan imprescindibles y usen esta posición como un arma de influencia. Además, los grupos se hacen y se deshacen, algunas personas dejan un grupo para volver a crear otros. Llevar estos saberes y dispersarlos permite alimentar y desarrollar lo que tanto necesitamos hoy: una cultura de los antecedentes.

Este poner en movimiento los roles y las funciones no tendrá ninguna posibilidad de eficacia si no es objeto de un trabajo y si el grupo no decide dedicar el tiempo necesario, por ejemplo, al final de la reunión, para hacer una pausa de evaluación, sobre la manera en la que se han desempeñado las funciones, sobre el modo en que se han movido los roles, sobre los efectos que esto ha producido.

6 Se pueden imaginar en estos momentos una especie de «prácticas», en las que la persona reconocida como la que está más cómoda y es más eficaz en el rol de moderador aprenda a transmitir sus habilidades sobre el terreno a la persona que le toque apadrinar.

De este modo, la construcción de nuestras historias colectivas se da una oportunidad para dejar de ser el juguete de las pasiones que la afectan, que la subyugan, y para convertirse en una ocasión para jugar con tales pasiones: «La gente se une a los grupos con historias muy diferentes y con necesidades y experiencias igualmente diferentes. Las posiciones que adoptamos en un grupo siguen a menudo un esquema que cada uno repite de forma inconsciente a lo largo de su vida, salvo si hacemos un esfuerzo deliberado para prestar atención y cambiarlo. Algunos de nosotros se han acostumbrado a estar en el centro, a ser personajes importantes en todos los grupos. Otros se mantienen más bien alejados, en el medio, allí donde pueden mantener cierto anonimato. Los hay también que se quedan siempre fuera. Cambiar los esquemas que hemos aprendido en los grupos competitivos y en otras estructuras de dominación supone un enorme trabajo».[7]

Memento

En las páginas anteriores, hemos hecho una relación de tres tipos de roles:

– Los roles implícitos, a saber, el lugar que una persona tiene tendencia a ocupar de forma espontánea en un grupo (el «protestón», la «estrella», el «tímido»).

– Los roles formales como el «moderador», el «secretario», la «coordinadora». Aunque forman parte por lo general de nuestro paisaje cultural, son los puntales de la producción del grupo. Así pues, es importante, al comienzo de cada reunión, otorgarlos, velar porque funcionen y sean rotativos.

– Roles que, a nosotros, los europeos, nos resultan algo extraños y que los pacifistas americanos bautizan por lo general con nombres de animales: «dragón», «serpiente», «águila». La puesta en práctica de este tipo de roles responde a la pregunta de: ¿a qué elementos debemos prestar atención?[8]

7 Starhawk, *Femmes, magie et politique*, *op. cit.*, p. 176.

8 Véase en el anexo una lista no exhaustiva de este tipo de roles, tal y como Starhawk los define.

Daos el tiempo necesario para localizar los roles implícitos, ayudándoos de herramientas que permitan visualizarlos, por ejemplo, dibujando un círculo en una hoja y pidiendo que cada cual se sitúe en el círculo.

Poned en común entre vosotros los miedos y las fuerzas de cada uno.[9] Servíos de roles «explícitos» para cambiar la situación, sin olvidar que se trata de habituarse a ellos, de formarse, según el criterio de que: «La eficacia sólo se puede juzgar con una medida: la manera en que se utiliza y se refuerza el poder y la voluntad de la gente».[10]

>>> Para ampliar acerca de los peligros posibles de los roles, véase *Artificios*; acerca de la cuestión de la buena voluntad, véase *Evaluar* y, sobre el contexto, léase *Micropolíticas*.

9 Sin duda, para esto debe reinar un mínimo de confianza y de conocimiento mutuo en el grupo. El ejercicio puede resultar un poco delicado para un grupo que acaba de nacer, compuesto de gente que tal vez no se haya encontrado antes necesariamente. No obstante, no esperéis demasiado tiempo...

10 Starhawk, *Femmes, magie et politique*, *op. cit.*, p. 192.

Silencio

Pueblo, toma la palabra y vuelve a ponerla en su lugar.

Isaac Joseph

Las palabras circulan, se sueltan, se expulsan. Se oye «exclusión», «integración», «discriminación positiva», «educación para la ciudadanía», «marginalidad», «precariedad»... Pero ¿de quién se está hablando? Se nos contesta: de una población de riesgo, de jóvenes con problemas o desarraigados, de padres irresponsables. Y ¿quién lanza estos discursos? Miramos y vemos: un ministro, un periodista, un asistente social, un abogado, un sociólogo... Pero ¿qué palabras emplean aquellos de los que se habla, para nombrarse a sí mismos o para nombrar las situaciones que estas palabras evocan? Silencio en la sala.

Francia 2005, revuelta en las periferias. Parece que algunas de las asociaciones que, desde el terreno o desde la lejanía, tenían algo que ver con este suceso se han despedazado entre sí. ¿Las razones de la discordia? Los amotinados queman los coches de sus vecinos y, sobre todo, no expresan clara o correctamente sus reivindicaciones. Extraño. No se para de hablar en su nombre, de citarlos y de etiquetarlos y, cuando finalmente se expresan, se les pide o bien que se callen o bien que se expresen dentro de los límites estrictos del habla correcta, «comprensible».

Hay otro silencio extraño en esta historia. No oímos que las asociaciones que, por otro lado, critican a los amotinados porque no hablan como a ellas les gustaría que hablasen, se manifiesten sobre su propio lenguaje. Sin embargo, el marcador sintáctico funciona a cien por hora en sus reuniones, en sus panfletos. Así, por regla general, podemos ver que casi ninguna de ellas ha podido sustraerse a la fabricación escolar del habla exacta, a la obligación de construir frases correctas, lo que constituye, para un «individuo normal», el preámbulo de la sumisión a las leyes. No obstante, desde esa lengua, la de la ley y la norma, estas asociaciones se dirigen a los demás, en particular a los «jóvenes». Y los «demás», ¿qué tienen que decir de este habla?[1]

De este modo, olvidamos pensar en el lenguaje como un «campo estratégico donde los elementos, las tácticas, las armas no cesan de pasar de un bando a otro, de intercambiarse entre adversarios y de volverse contra los mismos que las usan. [...] Esto se debe, en primer lugar, a que el discurso es un arma de poder, de control, de sometimiento, de calificación y de descalificación, que se pone en juego en una lucha fundamental».[2]

Partamos del tema del silencio, en este caso por uno de sus hilos, el de aquello que el silencio permite entreabrir en las prácticas colectivas. Inspirémonos, para empezar, en la experiencia llevada a cabo con los autistas por Fernand Deligny y otros en la década de 1960 en las *Cévennes*:[3] «Aquí no creemos en la palabra, no nos *fiamos* de ella. [Nos interesamos por] los que quieren preguntarse seriamente acerca de lo que pasará con sus maneras de ser una vez que hayan jubilado la palabra [...]. También por aquellos que han conservado tras su paso por las instituciones –políticas o psiquiátricas, represivas o progresistas– el recuerdo de que la palabra tiene algo que ver con ellas, no sólo en su funcionamiento manifiesto, sino también en sus fines inconfesables, hasta el punto de que la palabra se considera un fin por sí misma.

1 «Darle por culo a las reglas gramaticales, somos peores que animales», dice Oxmo Puccino en «Premier suicide», CD *L'Amour est mort*, 2001.

2 M. Foucault, *Dits et écrits III*, 1994, p. 124.

3 Les Cévennes es una de las zonas de Francia más depauperadas , «atrasadas» y abandonadas: un equivalente francés de las Hurdes extremeñas [N. del E.] .

Y asimismo por aquellos que se han llegado a convencer de que el lenguaje es como la atmósfera: la respiramos, pero se contamina; que todas las causas comunes acaban por hundirse en sus arenas movedizas y que quizás habría que poner fin a estas cháchara y buscar por otro lado para ver si por un casual no tendremos otras cosas en común».[4]

¿Por qué no seguir las palabras de Deligny para agenciar de otra forma, por ejemplo, la costumbre que hace que una reunión se desarrolle a través de la palabra? Reconocer que, a menudo, no nos basta con las palabras, imponerse quizás otras obligaciones, otras maneras de hacer. Tener reuniones silenciosas, en las que nos ponemos a escribir, a trazar líneas y dibujos, que nos intercambiamos después. O mezclar dos cosas: pararse durante una hora para continuar la conversación en solitario; escribir o hacer cualquier otra cosa cada uno por su lado y, a continuación, leer o mostrar lo que se piensa de la situación sobre la que se está trabajando.

Permitirse interrumpir esa «jungla de palabras, esa exuberancia de frases, esa legisferación extravagante, esa maraña de creencias que se retroalimentan y se anulan mutuamente»[5] para cuestionar un poquito todas esas palabras que son como «cajas negras» (individuo, concreto, natural...) o «consignas» (autonomía, democracia...) que corren tranquilamente de boca en boca y aseguran un dulce consenso de fachada.[6]

Tener en cuenta, asimismo, el hecho de que el silencio no es un vacío que espera ser llenado de lenguaje, sino que tiene una consistencia por sí mismo. Por ejemplo, en los turnos de palabra para hacer una valoración, donde sucede con frecuencia que la gente se siente emplazada a decir algo, cualquier cosa antes que quedarse callada: habría la posibilidad de recibir este silencio como una forma de toma de palabra, dejar que, cuando se supone que la persona ha de expresarse, exista un momento sin palabras en tanto que ésa es su manera de hablar.

---

4 «Cahiers de l'immutable, núm 1: Voix et voir», *Recherches*, núm. 18, 1975, p. 46.

5 Ibidem, p. 52

6 Cuidémonos, no obstante, de perdernos queriendo definirlas. Se trata más bien de conectar tal o cual palabra con su contexto (aparición, evolución), con los problemas que trata de enunciar, y de sentir los efectos que genera su uso.

Siguiendo con esta idea, podemos también inventar una restricción colectiva que anime a no replicar ante la intervención de alguien sin haber dejado antes un momento de silencio. Ese momento puede convertirse en un espacio que siga habitando la palabra que se va a tomar, como una prolongación del pensamiento y un cuestionamiento que nos hagamos a nosotros mismos acerca de la pertinencia de la respuesta que estamos a punto de dar: lo que voy a decir ¿tiene en definitiva algún interés?[7] Esta ralentización de los intercambios crea también un cierto clima donde el campo de la palabra se convierte menos en un territorio que conquistar y más en un espacio a poblar en común. Podemos decirnos que es igualmente «agradable no tener opinión, ni idea sobre tal o cual punto, [que nosotros] no sufrimos (siempre) de incomunicación, sino, al revés, de todas esas fuerzas que nos obligan a expresarnos aun cuando no tenemos gran cosa que decir».[8]

>>> Para profundizar sobre las funciones del lenguaje, véase *Hablar* y *Escisión*; sobre las bifurcaciones hacia las que nos puede arrastrar, léase *Rodeos*.

7 En su tratado sobre la cháchara, Plutarco insiste en que «hay que contenerse y no saltar sin medida sobre la palabra, sino analizar las maneras de quien pregunta y su interés. Si la persona parece querer aprender de verdad, hay que acostumbrarse a hacer una pausa, a crear intervalos entre la pregunta y la respuesta, durante los cuales el que ha hecho la pregunta puede añadir lo que quiera y uno mismo puede pensar lo que va a contestar, para no abalanzarse sobre la pregunta y no sepultarla así vertiendo enseguida, con abundancia y exceso de celo, una avalancha de respuestas sobre quienes están todavía en el proceso de preguntar». Y, añade: «Si lo que se dice no es ni provechoso para el que lo dice, ni necesario para el que lo oye, y está desprovisto de sabor y de encanto, ¿por qué decirlo? La futilidad y la vanidad no están menos presentes en las palabras que en las acciones». Como decían los antiguos: a menudo se lamenta uno de haber hablado, pero raramente de haber callado. Plutarco, Sur le bavardage, Rivage poche, 2006, pp. 69-79.

8 G. Deleuze, *Pourparlers*, edit. de Minuit, 1990, pág. 188 [ed. cast.: *Conversaciones*, traducción de José Luis Pardo Torío, Valencia, Pre-textos, 1994].

Subvenciones

Diez personas se encuentran reunidas alrededor de una mesa para despejar una cuestión que remueve desde hace algún tiempo su asociación: ¿vamos a solicitar una subvención?

El debate es tenso y genera posiciones contrapuestas, que no ayudan mucho a aclarar la cuestión, a entender lo que está en juego. La discusión queda encerrada en la lógica de los bandos. Unos, henchidos de idealismo o de moralismo, claman sobre el peligro de la recuperación, del compromiso con un Estado que funciona según unas reglas y objetivos determinados teniendo, entre otros fines, el de reducir la contestación, ya sea con la violencia, ya sea con la compra financiera de los grupos disidentes. Los otros, que ven como se les asocia con un enfoque demasiado pragmático, argumentan sobre la necesidad de obtener subvenciones para resolver problemas financieros, minimizando la fuerza de ese poder estatal y legitimando el recurso a las subvenciones sobre todo en nombre de su carácter público y de la relevancia social o cultural del trabajo de la asociación.

Esta guerra de trincheras, crispada entre verdad y contra-verdad, tiene por efecto un apuntalamiento de la lógica de bandos, en vez de abrir el grupo a un cuestionamiento complejo. Además, por sí sólo, este enfrentamiento puede acaparar la energía colectiva y atrancarla en tensiones pasionales capaces de quitarle al grupo toda su fuerza.

Para evitar llegar a tal extremo, la asamblea general de la asociación pone en marcha una comisión de trabajo con el objetivo de retirar las minas del terreno y de presentar un texto a la asamblea a partir de la siguiente pregunta:

«¿Cuáles son las líneas de fuerza de ese poder extraño que son las lógicas de la subvención y cómo podemos resistirlas, anticiparlas y conjurar sus efectos, sabiendo que, de una manera u otra, van a afectar a nuestras prácticas?».

¿Qué tipo de subvenciones?

Una subvención consiste en una ayuda o prestación de recursos (financieros o en forma de bienes materiales) concedida a un proyecto, a una asociación o a una entidad jurídica. La fuente puede ser única, pública o privada, o mixta. En el ámbito privado, tenemos fundamentalmente las fundaciones, los organismos caritativos y el recurso a las donaciones, ya sean incondicionales e irreversibles o condicionadas (formas de patrocinio, por ejemplo). En Bélgica, las subvenciones públicas dependen de la Unión Europea, de organismos paraestatales y de las estructuras del Estado, principalmente en los ámbitos social, cultural y artístico.[1] Aquí nos centraremos en las ayudas «públicas» propuestas por estas estructuras del Estado.

Existen tres tipos de subvenciones:

– Las subvenciones puntuales: se trata de pequeñas sumas concedidas puntualmente a asociaciones para acon-tecimientos concretos o para ayudas en «equipamientos». Esta categoría se caracteriza por un escaso volumen de «papeleos» tanto hacia arriba (presentación) como hacia abajo (evaluación). Por su índole parcial y de «*one shot*», estas subvenciones no comprometen sino levemente el devenir de la asociación.

– Las subvenciones concedidas periódicamente o de manera duradera: se concede una cantidad más importante a una parte del proyecto durante el tiempo que dure su realización (por ejemplo, un contrato para una investigación). Estas subvenciones pueden tener la ventaja de estar circunscritas en el tiempo, pero pueden tener la desventaja de implicar un estricto marcaje (informes a mitad de investigación,

1 La financiación directa o indirecta que el Estado concede a las empresas comerciales excede nuestro campo de análisis.

dispositivos de supervisión...). A diferencia de lo que sucede con el tipo anterior de subvenciones, en este caso la subjetividad de los que, de uno y otro lado, siguen el proceso se ve interpelada. Se genera una relación entre el representante de la entidad pública y uno u otro componente del grupo. Tal relación puede ser relativamente fluida o, por el contrario, difícil y tensa. Habrá entonces que aprender a simular, fingir la relación. Corremos el peligro de que se instale una suave esquizofrenia, que al final acabe cansando a la persona o a la parte del grupo encargado de este proceso. Además, en este tipo de situaciones, hay que tener en cuenta las pesadeces burocráticas y contables.

– Las subvenciones centradas en la globalidad de la acción y reconocimiento del grupo como tal. Esta modalidad incorpora una parte de la lógica del segundo tipo de subvenciones, sobrecargando y generalizando sus efectos sobre el conjunto del proyecto. Pero tiene además otras características propias que desarrollaremos más adelante.

Podemos constatar que el impacto de una solicitud circunscrita en el tiempo no implica el mismo tipo de problemas que una solicitud que ponga en juego la globalidad de la acción del grupo. Abren interrogantes diferentes sobre lo que quiere el grupo y sobre los agenciamientos colectivos que hay que imaginar para conjurar los efectos posibles de la solicitud de subvención.

«Encuentro cultural»

La lógica del tercer tipo de subvenciones apunta al reconocimiento global de la asociación.[2] El hecho de recibir una ayuda de este tipo implica una contrapartida. Ésta pasa

2 Quienes se oponen a entrar en las prácticas de las subvenciones encuentran un verdadero semillero de ejemplos útiles para la defensa de su causa en la lógica de este tercer tipo. Y, desde un cierto punto de vista, no se equivocan. La captura estatal o, por decirlo, de manera más prosaica, el mecanismo por el cual una asociación que, todavía ayer, «berreaba contra el poder», se deja «comprar» por el susodicho poder es relativamente viejo. Pero, por mucho que esta afirmación sea cierta, no aporta gran cosa a la compresión práctica de los fenómenos. Además, de manera demasiado rápida, generaliza una idea y la aplica al conjunto de las prácticas. De tal suerte, agota por anticipación la creación y el movimiento de una colectividad en relación con la multiplicidad de sus devenires posibles.

especialmente por la adopción de una cultura administrativa: dinero a cambio de un pensamiento «de Estado», ésa es la transacción. «Él» nos dice: «Piensa de esta manera: a través de unos desgloses seriales, a través de una temporalidad secuenciada, a través de un volumen cuantificable de prestaciones»... Tales son las características principales de este «encuentro cultural». Su primer resultado será, pues, la exigencia de una serie de troquelados o recortes. Se trata, por ejemplo, de hacer visible la asociación, sus contornos y sus delimitaciones precisas, a los ojos del poder subvencionador, de clarificar quiénes son los promotores del proyecto –lo que implica marcar dentro del grupo distinciones entre los diferentes actores–, de dar una identidad jurídica a la asociación e identificar a sus responsables, de definir el tipo y el radio de proyección geográfica de su acción, de precisar en qué casilla única de identificación se inscribe (asociación cultural, social, artística, pedagógica...). Este troquelado en lo que se hace puede verse duplicado con un nuevo recorte o categoría en el grupo, esta vez, a través, por ejemplo, de la creación de empleos.[3] Ésta se plantea a menudo como condición para la obtención de un reconocimiento y de una subvención recurrente, que cubriría parcialmente el coste de los salarios y que serviría, de manera paralela, para financiar los gastos generales de funcionamiento y, en menor medida, de sostén financiero para la organización de actividades colectivas y públicas.

Este tipo de torsiones actúan en la siguiente situación. Un conjunto de grupos tejen entre ellos lazos diversos que les llevan a intercambiar saberes prácticos, materiales... Estos lazos cooperativos, más bien informales y gratuitos, llevan a los componentes de los diferentes grupos a viajar de un proyecto a otro. Una de las entidades de la red inicia los trámites para obtener el reconocimiento de los poderes públicos. Se le plantean las cuestiones mencionadas antes. Esto produce en su seno diferentes efectos: la entidad se nombra a sí misma como el actor central, el pivote de una

3 Lo cual no dejará, de por sí, de acarrear todo un lote de dificultades: ¿quién va a elegir a las personas contratadas? ¿Será entre las personas cercanas al proyecto, con el consiguiente peligro de ponerlos a competir, o según criterios a veces inéditos para el grupo: competencias técnicas, recorrido profesional, valor en términos de puntos para conseguir la subvención...? ¿Qué nuevas relaciones, con qué impacto, va a producir la profesionalización con la red de los que mantienen una implicación desinteresada? ¿Qué cambios va a generar esto en el desempeño de las funciones oficiales del administrador?

red de servicios cuya dinamización vendría a garantizar; los actores de la red se identifican como «usuarios potenciales»; al final, todas las acciones producidas por las diferentes entidades se convierten oficialmente en resultado del trabajo pedagógico llevado a cabo por el grupo que solicita la subvención. Éste, activo hasta entonces de la misma manera que los demás, tiene en lo sucesivo que justificar su agenda en función de unos criterios que antes no estaban vigentes y que lo diferencian a partir de ese momento de los demás, frente a los cuales debe poner de manifiesto su aportación singular, «profesional». Toda la red original se verá modificada: se impondrán nuevas relaciones; se instituirá un centro en un tejido que no lo tenía y que quizás obtenía de esa estructura particular su potencia de acción. El circulo se cierra: sin inmiscuirse lo más mínimo en los contenidos del trabajo de la red, ni siquiera en los del grupo que solicita beneficiarse de «la ayuda pública», sino sencillamente a través de las condiciones estructurales que plantea, el Estado impone su fuerza, que consiste, por un lado, verticalmente, en jerarquizar las singularidades, alinearlas y homogeneizarlas (a través del grupo solicitante) y, por otro, horizontalmente, en cortar el tejido de relaciones, en separarlas unas de otras (a través, entre otras cosas, de la noción de usuarios potenciales).

Este encuentro entre dos culturas implica igualmente relaciones muy diferentes con los tiempos. El de la administración es un tiempo programático y secuencial, que fuerza a una definición anticipadora de la acción por un periodo de varios años, diferenciando bajo distintas formas cada una de las actividades y cada una de las fases del trabajo, que antes se vivían como un conjunto y como un movimiento que se autogenera, que es capaz de rebotar, de bifurcarse a partir de lo que sucede, de los deseos que hace nacer.

Este tiempo lineal es también un tiempo cuantitativo. Para conservar las subvenciones, hay que hacer valer un volumen de actividades, donde la salud de un proyecto se evalúa en función de sus capacidades de acumulación: cuantos más «CRACs»[4] produzcas, más subvenciones podrás consumir.

---

4 Formar «Ciudadanos Responsables, Activos y Críticos»: así es como definen los textos oficiales de Educación permanente (Comunidad Francesa de Bélgica) el objetivo que hay que alcanzar en relación con los «usuarios potenciales» de la acción.

Troquelado en serie, tiempos cuantificables y secuenciales, volumen de prestaciones... Tales son los primeros efectos directos de este encuentro. Y deberíamos añadir el del tiempo de la inercia o de cómo una cultura llega a cloroformar lo que toca. La relación no tiene por qué ser forzosamente directa, pero el vínculo que se establece entre «el Estado», es decir, una entidad que se vive como inmortal, que se desplaza muy lentamente, que es reticente a las transformaciones y privilegia la inercia como modo de gestión, y una asociación que se organiza como puede en la precariedad, sin visión de eternidad, con un máximo de movilidad, no puede mantenerse libre de consecuencias. Dos años, diez años, después de este encuentro, ¿en qué estado se encuentran los locales donde se ubica el área de administración de la asociación, así como las personas que allí están? ¿A qué se parecen la mayoría de las reuniones?

Esta cultura enfermará mucho más a las asociaciones que tomen esta vía si, en el mismo gesto, acaban deseando «el Estado». Dicho de otra manera, si el grupo o una de sus partes deja de pensar su realidad, de crear por sí mismo palabras y actos, de sostener y nutrir su cultura singular. Puede que, habiendo perdido la voluntad de construir algo, no desee ya sino la salvaguarda de su estructura y la conservación del dinero que le otorgan las subvenciones. En definitiva, que pase a propagar la inercia, que se convierta en una «rama seca»,[5] que se deje ganar por el proceso de «estatalización continua».[6]

---

5 Alusión al discurso del Ministro de Cultura de la Comunidad francesa de Bélgica, con motivo de la reforma del decreto sobre la Educación permanente en 2004, que declaraba: «Con motivo de esta reforma, debemos tener la valentía de cortar las ramas secas». Léase a este propósito Bigoudi, *Des Tambours sur l'Oreille d'un Sourd*, auto-edición, 2006.

6 De acuerdo con M. Foucault (*Dits et Écrits III*, París, Gallimard, 1994, p. 315), «en sentido estricto, no existe una localización del poder en un aparato de Estado, donde cada institución (escuela, hospital...) no sería sino el repetidor de ese poder central. Se trata más bien de comprender la forma Estado como agregación progresiva de una serie de relaciones de poder. Y esta operación de «estatalización continua», por ejemplo, de la justicia, de la enseñanza o de las asociaciones privadas (del tipo empresas o sindicatos), varía mucho según los casos. Por decirlo de otra manera, la existencia misma del Estado supone relaciones de poder, pero el Estado no es su fuente originaria. El Estado fija, actualiza momentáneamente, un régimen de poder».

El doble discurso

Ahondemos en esta idea a partir de una de las formas de inteligencia colectiva de las que un grupo puede mostrarse capaz: aquella que busca conjurar y anticipar este tipo de efectos con la producción de un doble discurso. Señalemos igualmente los límites posibles de esta práctica.

Como ya hemos visto, el pensamiento de «Estado» es un estilo de pensamiento que organiza la realidad según una serie de moldes, pero también que los nombra a partir de categorías (pedagógicas, sociológicas...): «el segmento de los excluidos», «los sectores en riesgo», «los jóvenes hijos de la inmigración», «los ambientes populares» o «las poblaciones desfavorecidas»... Los efectos de este pensamiento y del vocabulario que arrastran están lejos de ser simples «formas abstractas» sin repercusión práctica. Son, si no se tiene cuidado, verdaderos venenos que actúan mejor aún si están inmersos en un universo cultural favorable. Basta con poner la oreja en las diferentes escuelas de animadores, de educadores y asistentes sociales, al igual que en las carreras de sociología, psicología y pedagogía de la universidad, para oír cómo se machaca constantemente con esta «jerga psicopedagógica» que casa relativamente bien con la cultura administrativa estatal.

Es posible, no obstante, poner en marcha estrategias de resistencia a esta contaminación. El grupo puede, por ejemplo, presentarse bajo un discurso que encaje con el lenguaje institucional. Desarrolla, entonces, todo un saber táctico que echa mano de ardides lingüísticos, que intenta recurrir a los términos adecuados, en boga, que calca en definitiva su discurso del discurso que se espera que tenga. Mientras, en su interior, el grupo mantiene su cultura lingüística específica y se plantea que estas medio mentiras o medio verdades no tienen ningún efecto en su realidad. El discurso de fachada no afecta a la acción, ni a su temporalidad ni a sus criterios de evaluación.

Esta estrategia del doble discurso tiene, sin embargo, sus límites. Para sostenerse, requiere de agilidad, flexibilidad y aguante. La práctica de esta gimnasia implica que el grupo mantenga su capacidad colectiva de estirarse al máximo, un ejercicio de elasticidad y estiramiento sin el cual el cuerpo se pone rígido, los músculos pierden firmeza y el gesto, fácil al principio, se vuelve complicado de realizar.

El proceso de reducción de esta elasticidad puede adoptar dos formas, que, al final, pueden suponer un resultado idéntico. La primera de ellas consiste, por ejemplo, en poner las dos piernas que manteníamos separadas durante el ejercicio de estiramiento una junto a otra, con el acercamiento de la práctica del grupo al discurso generado en la institución. De este modo, se introduce una duda en el grupo, en particular cuando los términos «ellos» y «nosotros», antes separados, parecen hacerse porosos entre sí. A partir de ahí, el miedo empieza a reinar en la relación: miedo al control, a la mirada exterior, a la información que se filtra y «les» llega, de una manera u otra, sobre la realidad de lo que «nosotros» hacemos y no les contamos. Y este miedo hace las veces de un cáncer en el cuerpo del colectivo, que se esfuerza a continuación por ir adaptándose a las exigencias explícitas o supuestas.

La otra forma consiste en hacer que las dos piernas se unan, moviéndose al unísono, a través de la asimilación por parte del grupo, por voluntad propia y por su cuenta y riesgo, de la representación parcialmente falseada dada al principio ante las instancias que conceden las subvenciones. En este caso, no se introduce una duda, tiene lugar un desplazamiento. Nace un nuevo sentido, inspirado en el discurso «externo», y este sentido se convierte en las lentes a través de las cuales se define y se lee de hecho el proyecto: las palabras que antes enmascaraban o travestían la realidad de la acción, sirven en lo sucesivo para pensar dicha acción. El devenir funcionario empieza a insinuarse en la dinámica de funcionamiento.

Estos son los efectos a largo plazo que puede producir la relación mantenida por una asociación con su reconocimiento por los poderes públicos. Pero nada es ineluctable ni mecánico: la creatividad de un grupo, su capacidad para renovar sus formas, para estar atento a las modificaciones de los deseos que le atraviesan, son la clave de su devenir. A partir de esto, se trata de evaluar periódicamente la pertinencia y los efectos de las subvenciones: si éstas provocan una parálisis generalizada o parcial del grupo, más vale replantear la manera de afrontar la economía del proyecto.

«Toda esta historia, ¿qué nos indica?....»

Abordemos un último aspecto de esta problemática, interesándonos por lo que pasa en la parte alta del proceso. La cuestión versa aquí sobre el contexto en el que surge la solicitud de una subvención, sobre la situación de la composición del grupo: ¿qué nos indica este debate?

Tomemos un grupo que tiene ya dos o tres años. Las propuestas de acciones o de proyectos se multiplican, suscitando cada una de ellas nuevos estímulos procedentes del exterior. Todas parecen a primera vista interesantes y pertinentes. Esta dinámica en pleno auge atrae también a nuevas personas que a su vez abren nuevas pistas. Rápidamente, se plantea que para mantener todo esto, los locales y el material, hace falta más liquidez. Sin embargo, lo que no se plantea con tanta evidencia es la dispersión del grupo en una multitud de temas, en los que se está perdiendo, sin saber ya en qué y por qué dice sí o no, ni cómo se articulan todos estos ejes de inversión.

En este contexto, ¿conserva el proyecto un sentido colectivo? ¿Lleva aún las riendas de su propia economía, de las necesidades que su dinámica genera? En estas circunstancias, parecería conveniente parar la máquina y darse un tiempo para cuestionarla. Pero el grupo escoge darse caña e interpreta sus dificultades como el resultado de una mera falta de medios. Se plantea la pista de las subvenciones como una salida posible.

¿Qué nos indica esta historia? Emitamos la siguiente hipótesis: en el momento en el que el grupo se lanza a la búsqueda de subvenciones, se encuentra en una situación de debilidad interna. Con esta consolidación de medios, espera reforzarse, pero, con ello, se arriesga cuanto menos a perennizar su situación de debilidad, sin cuestionarla ni superarla. Este ejemplo paradigmático nos invita entonces a plantearnos lo siguiente: cuando un grupo se lanza a esa nueva fase de su existencia que supone ponerse a buscar subvenciones, ¿en qué momento está, qué composición subjetiva lo atraviesa?

En todo caso, podemos plantearnos que no son tanto las subvenciones las que van a permitir a un grupo ampliar su potencia, sino que, más bien, será el estado de su potencia,

en el momento en que se embarque en tal aventura, lo que le permitirá al final extraer de este juego posibilidades de reforzarse.

>> Para ampliar la cuestión de los efectos performativos del lenguaje, véase *Hablar*; sobre la dimensión de encuentro y de relación entre dos cuerpos, léase *Potencia*; y sobre el lazo entre movimiento del grupo y deseo, léase *Juntarse*.

Teorías (efectos de las)

Buenos días,

He recibido vuestro texto titulado *Bruxelles, novembre 2003*. La extraña impresión que me ha dejado su lectura me empuja a escribiros. Por un lado, me gusta la evaluación que habéis hecho: señala una serie de movimientos, de líneas de bifurcación, traza el recorrido de un proyecto, a la par que deja entrever los fenómenos paradójicos que lo atraviesan. Se nota el intento de pensar una realidad, de elaborar algunos elementos teóricos a partir de una experiencia.

Lo propio de una tentativa de reflexión colectiva a propósito de una práctica propia es, según creo, construirse lejos de un modelo que aplicar. Constituye, por ello, una «anti-ciencia», o más bien una ciencia nómada, ambulante, una ciencia de los seguimientos, de los efectos, cuyo sentido hay que entender como un caminar que no busca alcanzar una especie de universalidad de las causas, encontrar y enunciar una esencia, una fórmula o un teorema, que supuestamente serían aplicables a cualquier fenómeno parecido.

Y esto es lo que hacéis en parte en vuestro texto. Vuestra conducta se caracteriza por el hecho mismo de no saber con antelación lo que os vais a encontrar. Buscáis, tanteáis, os dejáis llevar. Hay ahí una cultura, un pensamiento del vagabundeo, en el que a los saberes, a sus recorridos y a su uso, se les añade una exigencia, la de sentirse obligados por aquello que encontramos, la de poner en riesgo esos saberes, la de conferirles la función de crear localmente.

Por todas estas razones, vuestro texto me gusta. Tengo, sin embargo, algunas dificultades en seguiros. El problema que os planteo es el siguiente: ¿cuáles son los lazos que un grupo construye con el mundo de las ideas o de las teorías? Concretamente, cuando un grupo se enfrenta a un problema, ¿cómo lo nombra? ¿Qué términos, qué palabras, qué conceptos invoca para designar el nudo que le atraviesa? Y ¿cuales son los efectos de esta nominación?

Antes de proseguir sobre este último punto, se impone una precisión. Mi postura en esta relación entre lenguaje, nominación y problemas pasa por concebir las palabras, las ideas, no como formas, representaciones, imágenes del pensamiento («¿qué es lo que la idea es?»), o dicho de otra manera, como puras abstracciones, sino como funciones («qué es lo que la idea produce?»). «La idea actúa y no actúa sin hacer actuar.[...] Produce un efecto en el pensamiento ya sea bajo la forma de otra idea que se le asocia o de una percepción que la individualiza o, por último, de una acción que la prolonga. Constituye un proceso».[1]

Pero volviendo a nuestro texto, ¿cuáles pueden ser los efectos producidos en vosotros y eventualmente en otros de ciertas frases? Tomemos, por ejemplo, la página 19:

«Es cierto que no se hace esto todos los días, bajar del pedestal una idea, desmenuzarla, abrirse a las tensiones, a las contradicciones que la inervan. Tomarse las cosas por el lado de la muerte, del descuajeringamiento, de la desaparición del deseo ahí donde hasta hace poco aún nos habitaba. Este movimiento tiene tendencia a desestabilizar. En esta labor de tener en cuenta la negatividad, es muy fácil caer en la depresión, tener dificultades para salir adelante, para volver a levantarse», O este ejemplo, de la página 21: «las engañifas en las que nos hemos extraviado», o este otro, de la página 43: «Pero los/las mañanas muy a menudo desencantan». Sin olvidar todas esas palabras que invocáis para nombrar vuestro proceso: palabrería, auto-sabotaje, descuajeringamiento, en nuestra mierda, ilusión, abortar, churro... El uso de estas palabras ¿no descalifica finalmente lo que estáis haciendo, así como lo que habéis hecho y que tratáis de contar? Es cuanto menos paradójico llevar a cabo un movimiento del pensamiento que apunta a buscar «lo

[1] D. Lapoujade, *William James, Empirisme et pragmatisme*, París, PUF, 1997, p. 47.

que ha pasado en nuestra historia», y no estamos hablando de Hiroshima, sino muy claramente de vuestra historia, nombrándola a través de términos que la denigran. Lo decís vosotros mismos: esta experiencia de «auto-análisis» fue rica en conocimientos sobre vosotros mismos y sobre este tipo de prácticas, pero lo que nos trasmitís o la manera en la que nos habláis de ello está marcada por la tristeza. ¿Realmente (y hasta ese punto) vuestro proyecto era tan «churro» (*sic*) o son las palabras utilizadas para describirlo las que producen ese efecto?

Mi hipótesis es la siguiente. Todas estas palabras utilizadas son los síntomas de un marco teórico marcado por una cultura del resentimiento. La cuestión no es entonces simplemente formal o del estilo —modificar los términos para «embellecer» vuestro texto, cambiando por ejemplo la palabra «muerte» por «el fin de una aventura»— sino, más radicalmente, de interrogarse sobre el universo teórico que movilizamos de cara a pensar y nombrar un trozo de realidad.

Voy a intentar explicitar esta hipótesis. La teoría que adoptáis descansa, a mi juicio, sobre dos conceptos base que se interpenetran. Atraviesan, por cierto, todo el texto: uno se llama «la negatividad» –esta palabra se repite unas veinte veces–, y el otro es «la contradicción» –citado cerca de quince veces. Estos conceptos tienen una historia. Pertenecen a un universo filosófico construido en particular por Hegel, después por Marx y por las diferentes escuelas que sus pensamientos dieron a luz a posteriori. Esta filiación se ha caracterizado por poner el concepto de dialéctica en el centro de una posible comprensión del movimiento de la vida.[2] «Tres ideas definen la dialéctica: la idea de un poder de lo negativo como principio teórico que se manifiesta en la oposición y la contradicción; la idea de un valor del sufrimiento y de la tristeza, la valorización de las "pasiones tristes" como principio práctico que se manifiesta en la escisión, en el desgarro; la idea de la positividad como producto teórico y práctico de la negación misma».[3]

2 Aun cuando, siguiendo con este tema, sobre todo en relación con Hegel, Marx y otros después de ellos, se han planteado importantes matices, en un intento de «restablecer» una dialéctica que de lo contrario resultaba demasiado idealista.

3 G. Deleuze, *Nietzsche y la Philosophie*, París, PUF, 2005, p 223. [ed. cast.: *Nietzsche y la filosofía*, Barcelona, Anagrama, 2002].

Vuestro escrito parte de estos mismos presupuestos, es el esquema matemático: menos por menos igual a más. Para el concepto de la dialéctica son necesarias, igualmente, dos negaciones para hacer una afirmación, o más sutilmente «la negación de la negación», para llegar, quizás algún día, sin aliento, agotados por la amplitud de la tarea, a esbozar por fin un inicio de idea afirmativa. El esquema es el siguiente: 1. El trabajo de lo negativo es dolor, escisión, desgarro («y no, la vida no es así, no te puedes dar cuenta del desastre en el que estamos porque estás alienado»). 2. Supresión de la escisión o desvelamiento, segunda etapa de la negación («mira, por fin ves el mundo tal como es, has tomado conciencia»). 3. Afirmación («ahora, lo que tienes que hacer es actuar»). Pero el personaje al que se dirigía esta historieta ya no está ahí... Triste vida.

¿Cuales son los efectos de un concepto como el de dialéctica, que, para pensar la vida, parte de la negación? ¿En qué la negación o, por recurrir a otros términos, el sufrimiento, la ausencia, lo prohibido, son lo primero para pensar el movimiento de la vida?

¿No podemos pensar esta cuestión de otra manera: la vida activa el pensamiento y el pensamiento afirma la vida? En relación al famoso esfuerzo de lo negativo de la dialéctica, ¿por qué no afirmar en primer lugar el gozo de los modos de existencia, gozar de la diferencia más que de la oposición? «Que la dialéctica es un trabajo y el empirismo, un goce, es una manera caracterizar a ambos suficientemente. Y ¿qué nos dice que haya más pensamiento en el trabajo que en el gozo?».[4]

Se comprende mejor el uso de las palabras «ilusión», «sinsentido»... cuando se las confronta con el universo teórico que movilizáis. Todas estas palabras funcionan como síntomas de un caminar marcado por este esquema dialéctico.

Por otro lado, lo decís explícitamente en la página 4: «Abrirse a nuestra propia negatividad, tomarla como tal, sin hundirse en una depre, nunca ha sido algo fácil». He aquí el momento del desgarro. No estamos lejos de un pensamiento cristiano, es decir, de una concepción que eleva la idea del sufrimiento y de la tristeza al rango de motores prácticos para entender los azares de la existencia. Sin embargo, que nuestra vida y nuestras prácticas colectivas estén hechas de fragmentos y de acontecimientos de

4 *Ibidem*, p. 212.

todo tipo que las convierten en más o menos monótonos o alegres no implica por ello que debamos hacer de los «afectos tristes» los primeros recursos del pensamiento. Por el contrario, o de forma diferente, se puede seguir la propuesta spinozista que consiste en desarrollar «nociones comunes» a partir de los «afectos de alegría» que nos encontramos en nuestras existencias. Dicho de otra manera, subrayar una cierta cantidad de fenómenos que «me convienen» («cuando estoy con tal persona o en tal o cual situación, experimento un afecto de alegría»), desarrollar saberes relacionados con ellos («soy capaz de esto; tal cosa, tal arreglo aumenta mi potencia de actuar»), y a continuación –sólo a continuación–, una vez que hemos formado «nociones comunes», volver a considerar los «afectos tristes», es decir, «los que me separan de lo que puedo», pero teniendo como palanca este conocimiento parcial de una cierta cantidad de capacidades de las que ya dispondríamos.

Bajo esta perspectiva, no se trata tanto de expurgar la noción de negación, como de conferirle otro estatus, tributario de la afirmación, condicionado en cierta manera por la existencia de una afirmación y que, por ello, llega después de la afirmación. Nos ponemos a criticar valores, tipos de existencia, maneras de organizarse, a partir de un punto de vista que afirme otra sensibilidad y que goce de esta afirmación. «Afirmar, es también evaluar, pero evaluar desde el punto de vista de una posición que goza de su propia diferencia en la vida, en vez de sufrir los dolores de la oposición que ella misma inspira con esta vida. Afirmar no es hacerse cargo de, asumir lo que hay, sino liberar, descargar lo que vive. Afirmar es aligerar: no es cargar la vida con el peso de valores superiores, sino crear valores nuevos que sean los de la vida, que hagan la vida ligera y la activen. No hay creación hablando con propiedad, más que en la medida en que, lejos de separar la vida de lo que es capaz, nos servimos del excedente para inventar nuevas formas de vivir».[5] Y Nietzsche añade: «Y lo que llamáis mundo, hay que empezar por crearlo: vuestra razón, vuestra imaginación, vuestra voluntad, vuestro amor han de hacerse este mundo».[6]

---

5 F. Nietzsche, *Ainsi parlait Zarathoustra*, París, Flammarion, 1996. [ed. cast.: *Así habló Zaratustra*, Madrid, Eneida, 2007].

6 Junto a las teorías que el grupo moviliza, están las que lo constituyen y que se movilizan por sí mismas, en relación con las cuales el grupo saldría ganando si se plantease esta misma cuestión.

Mi pregunta inicial era sobre la relación que construye un grupo con las teorías que moviliza, con vistas a pensar su práctica, como en vuestro caso, y, por supuesto, sobre los *efectos* de estas teorías. Me he permitido cuestionar vuestro uso de la teoría en la forma y en el fondo, desde una posición que concibe experiencias como las vuestras no como «ilusiones», sino, sobre todo, como tentativas de creación de algo nuevo. No pongo en duda que esta búsqueda no es evidente, que uno se lía por el camino. Analizar los rodeos que desecan una práctica, desmontar las formaciones de quistes que se aglutinan sobre el cuerpo del grupo (cristalización de roles, fenómenos de burocratización, hábitos que cloroformizan el pensamiento...) son ejercicios de salubridad pública para todo grupo.

Aligerar su cuerpo, dejarlo respirar, flexibilizar sus movimientos son, pues, otros tantos entrenamientos, tanto físicos como mentales, para no volver pesada su práctica. Es lo que hacéis, por un lado –descargáis vuestra barca, os hacéis la vida más ligera–, pero, en el mismo gesto, la volvéis a llenar, la cargáis de palabras, de trozos de teorías bien pesadas. ¿Acaso soñáis con Sísifo?

A la espera de oíros y leeros próximamente, desde la amistad,

A. M.

>> Para ampliar sobre la relación entre lenguaje y acto, léase *Hablar*; sobre la construcción de un saber a partir de lo que se es capaz, léase *Potencia* y sobre la relación entre teoría y práctica, léase *Problemar*.

Anexo 1. **Pequeño léxico**

Retomamos aquí de forma condensada y técnica una serie de términos que recorren este texto.[1]

Dispositivo: conjunto de elementos (roles, artificios...) creados, probados y evaluados para ayudar en el proceso de producción de grupo.

Artificio: lo que permite a un grupo salir de sus hábitos y modos de funcionamiento naturales –que desde luego están relacionados con el tipo de cultura en el que está inmerso–, aprender a prestar atención a la manera en que se construye, en que trabaja cojuntamente. Una manera técnica de responder a los problemas con los que se encuentra.

VISUAL / TABLONES MURALES

«Somos unos locos de los malentendidos»: los malentendidos son reveladores de lo que está en juego detrás de las palabras, vienen a perturbar el gran río tranquilo del consesualismo y de las evidencias. Marca el momento en el que nos damos cuenta de que algo que nos parecía evidente ya no lo es para el grupo.

1 Este léxico fue confeccionado con la ayuda de Fabrizio Terranova, con motivo de una intervención de evaluación con un grupo de Bruselas.

«Pasa por aquí... el punto de agarre»: es la sensación que tenemos cuando un problema se hace tangible y sentimos que uno de los caminos posibles nos da la capacidad de diferenciar lo importante de lo no-importante, el sentido del sin-sentido. Un efecto de fluidificación.

Brújula: referente visual colectivo. Manera de orientar e indicar en una conversación las zonas (describir, problematizar, analizar, proyectar) por las que pasan nuestras palabras.

Situación: recortar y separar un elemento (por ejemplo, la situación *x*) de algo mucho más amplio (por ejemplo, la asociación *X* en su conjunto) para conseguir un punto de agarre sobre ello. O manera de agenciar puntos o propuestas desde una localización determinada.

Recorrido: tablón que permite que el grupo visualice lo que tiene que hacer, el tiempo reservado para cada punto o momento que marca la jornada (punto inaugural, paso a un lado...) y su avance. Será objeto de una atención privilegiada por parte del vigilante del tiempo.

PUNTOS DE REFERENCIA

Punto inaugural: principio de la jornada, un momento un poco flotante, el de algunas palabras anodinas o importantes sobre lo que ha pasado el día anterior, la posibilidad de poner en marcha la conversación con una lectura... Lentamente, vamos entrando en materia, determinamos los puntos a trabajar y su duración. Damos espacio para un breve punto metereológico y atribuimos los roles.

Punto metereológico: momento durante el cual los miembros de un grupo informan en 2 ó 3 palabras de sus estados de ánimo (alegría, tranquilidad, nerviosismo, cansancio...) y de la relación de proximidad o lejanía para con el grupo. Este punto se hará al principio de la jornada o en el momento de retomar el trabajo y concluirá con la designación de roles.

Hacerse a un lado: desplazamiento que orienta la mirada hacia el «cómo» procedemos entre nosotros con vistas a modificar, en caso necesario, la forma de organizarnos o de agenciar las palabras. Este corrimiento se introduce al final de la jornada y también se puede recurrir a él si el contexto así lo requiere.

AGENCIAMIENTO

Los relatos: un esbozo de la trayectoria de cada uno, en el seno del grupo y de la asociación, una explicación pormenorizada y desde cero de las experiencias vividas/sentidas. Una búsqueda de las fuerzas en juego.

No al toma y daca verbal: un punto de referencia que garantiza la circulación de la palabra y que impide la cristalización de intercambios entre dos participantes (que se contestan mutuamente mientras que los demás se aburren), si éstos no están justificados.

«Mi versión es...»: artificio lingüístico que apunta a desactivar la relación entre palabra y verdad. Dicho de otra manera, discurso que propone llevar, inclinar la mirada hacia uno de los aspectos de la realidad.

ROLES

Guardián del ambiente: persona cuyo rol consiste en prestar atención a los estados de tensión, de nerviosismo o de ligereza del grupo, al ambiente que reina entre la gente y a sus cambios. Si advierte que se instala cierta fatiga, puede sugerir, por ejemplo, una pausa breve. Velará igualmente los intercambios para interrumpir aquellos que deriven en ajustes de cuentas personales.

Vigilante del tiempo: vela por que el grupo respete su horario de trabajo (principio y fin de la sesión) y los momentos que lo jalonan (pausas, punto inaugural, llegada del paso a un lado, etc.).

Espigador: persona cuya función consistirá en anotar lo que los artificios (roles, no al toma y daca, paso a un lado) han permitido modificar en el trabajo. Con sus buenas artes, aporta al grupo la posibilidad de dar marcha atrás en estos mismos artificios, de desarrollar un saber sobre sus efectos y de crear artificios nuevos cuando sea necesario.

Moderador: durante las discusiones, ayuda al grupo a mantenerse centrado en su objetivo y a que circule la palabra, así como a seguir el orden del día. En caso necesario, amplía o afina los intercambios mediante un cuestionamiento.

Oteador/olfateador: persona encargada de ayudar a hacer emerger/construir un problema.

Memorialista: persona encargada de tomar nota de los puntos importantes de la reunión, con vistas a generar un informe. Velará especialmente por señalar las personas presentes, así como por agrupar las decisiones tomadas. Su trabajo constituye de alguna manera la memoria activa del grupo. Puesto que el tiempo que se requiere para escribir es mayor que el de la palabra, el memorialista desempeñará también el papel de compendiador en los intercambios a veces demasiado rápidos.

ATENCIÓN

Pliegue: fruto de uno o de varios elementos que han marcado el camino recorrido, es una huella que, desde que se crea, jalona los nuevos recorridos.

Atolladero-Pasaje: el *atolladero* se produce cuando damos vueltas –los enganches o puntos de agarre no son buenos, son resbaladizos, pegajosos, la confusión aumenta y la atención del grupo, a su vez, disminuye. El pasaje es la sensación de que las cosas se desenredan, se distinguen, se clarifican. Los nuevos puntos de agarre nos permiten re-agenciar, recomponer aquello que nos parecía que se había instalado de manera inexorable.

Relevos-Apoyos-Recursos: buscar nuevas maneras de actuar, crear cambios de costumbres y construir nuevas hipótesis de redes (definidas como sistemas que articulan personas, objetos y fuerzas). Dicho de otra manera, una reactivación a partir de fuerzas exteriores (personas, películas, asociaciones, libros, etc.).

Lluvia de ideas: momento de una reunión donde se deja que fluyan y se enuncien, sin juicios ni comentarios, todas las ideas que pasan por la cabeza de cada una de las presentes en relación con un tema determinado. En concreto, por ejemplo, durante una reunión en la que se prepara una acción, se dejan unos diez minutos para volcar en una pizarra todas las propuestas imaginables. Después, y solo después, se efectúan conjuntos, clasificaciones y, por último, una selección. Ojo con no confundir este momento en el que «se dejan fluir las ideas» con el momento de la toma de decisiones.

NOCIONES

Disenso: en lugar de buscar un consenso en torno al mínimo denominador común, se trata más bien de poner al día la pluralidad de puntos de vista que pueblan una situación determinada, para apoyarse en ellos de cara a construir un consenso preñado de estas diferencias.

Problema: 1^er^ sentido: manera de nombrar una zona en la que tropezamos, vacilamos. 2º sentido: construcción de un nuevo punto de vista que hace irrupción en esa zona y que reactualiza las maneras habituales con las que hasta ahora pensábamos/problematizábamos nuestros modos de existencia colectiva.

Invenciones técnicas: 1. Creación de artificios, de dispositivos que intentan inducirnos a nuevos hábitos (en relación con los problemas identificados). 2. Experimentación, modificación de éstos a partir de los efectos producidos. 3. Referente colectivo para elaborar un saber que tenga valor para el grupo.

Explorar los posibles: extensión del trabajo y de las investigaciones en marcha, bricolaje, invención de dispositivos, exploración de nuevas formas de hacer, cambios de actitud, creaciones de espacios... «¡Dadme posibles, si no me ahogo!» (Kierkegaard).

Psicologizar: cortar una relación de su entorno.

> «En una discusión, en los debates, nunca hay que psicologizar, es decir: nunca hay que atribuir una dificultad a las intenciones o a la debilidad de una persona. Hay que permanecer siempre, técnicamente, en los alrededores del problema debatido, sin remontarse jamás a interpretaciones psicologizantes» (I. Stengers).

Coalición informal: el grupo tiene dos caras. La primera está constituida por el conjunto de los espacios-tiempos específicos de reunión, trabajo, etc. Se trata de la cara formal de su organización.

La segunda, informal, remite al conjunto de las relaciones más o menos frecuentes y de afinidad que los miembros de un grupo mantienen por fuera de esos tiempos grupales propios. Estas relaciones componen las muchas «coaliciones informales» en las que circulan y se construyen palabras y lazos que influyen en la vida del grupo.

No hay nada de malo ni de bueno en ello. No obstante, resulta útil tener en cuenta este aspecto de la construcción colectiva para evitar que estas coaliciones informales se trasformen en facciones que corran el peligro de bloquear el trabajo del grupo, de llevarle por caminos binarios, de enfangarlo en guerras de posiciones.

Signo: una manera de acoger un acontecimiento que marca la historia de un grupo es tomarlo como un signo.

El signo se define como una fractura. Aparece como un fino desfiladero que separa lo que ya se conoce de lo que se ignora todavía, entre nuestros hábitos de reflexión y lo que aún no tiene palabra, expresión para desplegarse.

Desplegar una señal exige adoptar un nuevo punto de vista que pueda abrirnos un nuevo sentido en nuestras formas de existencia.

Función/persona: la función no es la persona.

Las situaciones que han jalonado la historia de un grupo llevan a las personas a ocupar ciertas funciones, a estar más atentas o en estrecho contacto con algunos de sus aspectos, a ser, en cierta manera, los «garantes». Con ello, dichas personas juegan una especie de rol tácito en el cual pueden quedar encerradas. En los momentos de fricción, se tiende muy rápidamente a olvidar esta «lógica de situación», a confundir los dos niveles y a reducir el comportamiento de alguien a unos cuantos atributos psicológicos.

Hupomnêmata: palabra griega que designa un ayuda para la memoria, un lugar en el que registrar los saberes recolectados. Su función precisa es la de referir las invenciones, los logros y los problemas por los que un grupo ha pasado.

La *hupomnêmata* permite cultivar una memoria activa del grupo que le ayudará cuando se enfrente a diferentes acontecimientos. Actúa como elemento de transformación de sí. La *hupomnêmata* es el soporte técnico para una cultura de los antecedentes. Constituye el mecanismo por el cual un grupo activo transmite o intercambia con otro grupo lo que ha aprendido de su experiencia.

Anexo II. Roles

Starhawk

Con el fin de enriquecer y ampliar la entrada que les está dedicada, hemos traducido el puñado de roles que Starhawk describe en *Truth or Dare*.[1] Otros tantos retratos etológicos que pueden servir de referencia y de preguntas de las que inspirarse para interrogar, sobre la marcha o durante los momentos de evaluación, nuestras prácticas colectivas...

Los Cuervos

Los Cuervos son visionarios. Vuelan alto y ven lejos, porque ven desde arriba. Ven a largo plazo y mantienen en el punto de mira los objetivos del grupo. Sugieren nuevas direcciones, elaboran planes, desarrollan estrategias y anticipan los problemas y necesidades.

Cuestiones a las que dan vida los Cuervos

- ¿Cuál es nuestro objetivo último?
- ¿Lo estamos cumpliendo? ¿Vamos en su dirección?
- ¿En qué momento estamos?
- ¿A dónde vamos?

1 Starhawk, *Truth or dare. Encounters with Power, Authority, and Mystery*, San Francisco, HarperSanFrancisco, 1988, pp. 278-283. Damos las gracias a Isabelle Stengers por sus correcciones.

- ¿Cómo vamos a alcanzarlo –según que pasos y qué calendario?
- ¿Cuáles son nuestras fuerzas y recursos?
- ¿Cuáles son nuestras debilidades?
- ¿Funciona nuestra estructura? ¿Como podría servirnos mejor?
- ¿Quién está con nosotros y quién contra nosotros?
- ¿Quiénes son nuestros aliados potenciales? ¿Y nuestros enemigos?
- ¿A quiénes llegamos? ¿A quiénes no llegamos?
- ¿Cuáles son las principales necesidades de la comunidad que nos rodea? ¿Nos cruzamos o deberíamos cruzarnos con estas necesidades? ¿Cómo?
- ¿Qué necesidades podemos anticipar? ¿Cómo lo vamos a hacer?
- ¿Cuáles son los problemas que podemos prever? ¿Cómo evitarlos?
- ¿Cuales son los detalles a los que tenemos que estar atentos?
- ¿Qué es lo que se nos va por el desagüe?
- ¿Qué podemos aprender de nuestros errores pasados? ¿Y de nuestros aciertos?

[...] Los Cuervos tienen a menudo mucha influencia sobre el grupo. Si una o dos personas piensan en planes para el largo plazo, el resto asentirá, simplemente porque no han traído otras propuestas. Más le vale al grupo en su conjunto tener en cuenta las preguntas del Cuervo.

Las Gracias

El fuego es energía. Las Gracias están siempre atentas a la energía del grupo, preparadas para reforzarla en el momento en que se debilita y para dirigirla y canalizarla cuando es fuerte. Traen el fuego al grupo: entusiasmo, energía, capacidad de crecimiento. Se las arreglan para que la gente se sienta bien, generando entusiasmo por el grupo, acogen a los recién llegados, traen a gente nueva.

Ofrecen inspiración al grupo y generan nuevas ideas.

Cuestiones a las que dan vida las Gracias

- ¿Qué es lo que le da apetito al grupo?
- ¿Qué es lo que ha impulsado a cada uno de nosotros a unirse al grupo?
- ¿Qué es lo que hace que nos sintamos bienvenidos? ¿Mal acogidos?
- ¿En que dirección deberíamos ampliarnos?
- ¿Cómo traemos a nuevas personas?
- ¿Cómo ayudamos a los recién llegados a apropiarse de las informaciones, de las capacidades, de las experiencias, de las historias, etc., que el grupo ha desarrollado?
- ¿Quién está interesado en sumarse al grupo? ¿Por qué?
- ¿Cómo somos percibidos desde el exterior?
- ¿Cómo interactuamos con las personas exteriores? ¿Cómo nos las podemos apañar para que se sientan bienvenidas?
- ¿Qué recursos podríamos compartir con la comunidad exterior? ¿Qué necesidades podríamos ayudar a encontrar?
- ¿Donde dirigimos las energías del grupo?
- ¿A quién queremos contactar y cómo?

La personas que se ponen en el rol de Gracia son generalmente muy apreciadas, pero deben atemperar su entusiasmo con la ayuda de las cualidades del Dragón, que conectan con la tierra [...].

Los Dragones

La tierra es el elemento que alimenta, la base de nuestra subsistencia. El Dragón permite que el grupo permanezca conectado con la tierra, enlazado con el aspecto práctico y realista de las cosas. Los dragones viven también en el umbral del mundo salvaje, protegiendo las riquezas con sus garras y

con su soplo de fuego. El dragón vela por los recursos del grupo y por sus fronteras y evidencia sus límites.

Cuestiones a las que da vida el Dragón

- ¿Es viable nuestra forma de trabajar?
- ¿Se renuevan nuestros recursos?
- ¿Se agota la gente? ¿Por qué?
- ¿Cómo podríamos alimentarnos mejor los unos y los otros?
- ¿De qué competencias y recursos disponemos? ¿Cómo podríamos enriquecerlas? ¿Y transmitirlas?
- ¿Cuáles son nuestros límites concretos? ¿Admitimos estos límites?
- ¿Qué actitudes adoptamos con respecto a ellos?
- ¿Cuánto tiempo puede dedicar cada uno de nosotros al grupo?
- ¿De cuánto dinero disponemos o cuánto necesitamos? ¿De verdad podemos permitirnos esto?
- ¿De verdad podemos embarcarnos en este proyecto y llevarlo a buen puerto de manera digna?
- ¿Cuántas personas nuevas podemos permitirnos acoger? ¿A qué ritmo?
- ¿Qué fronteras con el exterior necesitamos y queremos?
- ¿Cómo establecemos estas fronteras? ¿Cómo nos protegemos de las intrusiones? ¿De las invasiones? ¿Y de las distracciones?, ¿de lo que agota nuestra energía?
- ¿Quién forma parte del grupo y quién no?
- ¿Cómo abandonan las personas el grupo?
- ¿Cómo poner fin a las relaciones con gente con la que ya no queremos trabajar?
- ¿Cuáles son las tareas prácticas que se deben acometer?
- ¿Qué vamos a comer? ¿Quién se ocupa de las compras, de la cocina, de la limpieza, etc.?
- ¿Cómo podemos asegurar mejor nuestra integridad física? ¿Nuestras necesidades? ¿Nuestro bienestar?

Los Dragones establecen fronteras que dan al grupo un sentimiento de seguridad y límites que lo hacen viable en el tiempo. Se les puede percibir como aguafiestas, pero pueden ganarse la estima de aquellas personas del grupo que se sienten sobrepasados y no pueden compartir la energía de los Cuervos y de las Gracias.

Alimentar a los Dragones puede permitir que el grupo perdure en el tiempo. Pero, de nuevo, si el rol no rota, hasta los Dragones corren el riesgo de cansarse.

Las Serpientes

A menudo se identifica el agua con los sentimientos y las emociones, pero también con la fertilidad y la renovación [...]. Las serpientes cultivan una atención particular hacia la manera en que se siente la gente. La serpiente se desliza a través de las aguas, ve la superficie desde abajo o agujerea el suelo para sacar la suciedad a la superficie. Las serpientes están al corriente de lo que se murmura en los pasillos, de los conflictos nacientes, y los exponen en la plaza pública, ahí donde podrían ayudar a una mediación, a una resolución del problema.

Cuestiones a las que da vida la Serpiente

- ¿Cómo se siente la gente?
- ¿Qué es lo que la gente siente y no dice?
- ¿Quién aprecia o detesta a quién en el grupo?
- ¿Qué secretos existen dentro del grupo?
- ¿Cuáles son las reglas implícitas?
- ¿Cuáles son los conflictos que la gente esquiva?
- ¿De qué se queja la gente en privado y no dice abiertamente?
- ¿Cuál es el último cotilleo?
- ¿Cuáles son las «agendas ocultas» que están funcionando?
- ¿Quién se siente alienado? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los conflictos qué se están incubando? ¿Qué conflictos quedan sin resolver?

Las Serpientes transgreden las leyes del Censor, hablan de las cosas no dichas, ponen en evidencia lo que otros no ven o prefieren mantener escondido. El rol de la serpiente puede ser particularmente incómodo y las serpientes pueden atraerse la antipatía del grupo. Su rol no es por ello menos vital, ya que es, sin lugar a dudas, el que más mina los intentos del «Rey» de tomar el control del grupo. La palabra es el órgano de resistencia más poderoso. Un grupo no puede funcionar esquivando los conflictos o desconsiderando lo que la gente siente. Por ello, el rol que permite que salgan a la luz los conflictos es vital y muy valioso.

Las serpientes pueden disminuir la antipatía de la que son objeto si se toman la molestia de plantear preguntas al grupo en vez de aportar análisis. Una serpiente eficaz podría decir, por ejemplo: «Siento tensiones en el ambiente, ¿que sentís los demás?», mejor que decir: «John, sé que detestas a María y que tienes problemas con las mujeres con carácter, ¡¿por qué no quieres reconocerlo?!».

Aceptar actuar con el rol de la serpiente no significar resbalar en la piel del Juez o desempeñar el rol de terapeuta del grupo.

Si la serpiente es realmente sensible a lo que los otros sienten, ella o él puede oficiar de mediador en los conflictos al plantear preguntas susceptibles de mejorar la comunicación. Es igualmente importante que el rol rote [...].

Las Arañas

La araña teje una red de hilos que conecta puntos entre sí. Todo círculo necesita de un centro, de algo que haga que la gente se sienta conectada. El centro de un grupo puede consistir en un «corazón espiritual», un objetivo o una visión común, o puede manifestarse a través de una persona. En los modos de pensar jerárquicos, el profesor o el gurú ocupa el centro de la red. Cada miembro del grupo está ligado al profesor y, a través suyo o suya, a los demás miembros del grupo.

En los grupos no jerárquicos, ciertas personas pueden ser percibidas como centrales: al disponer de informaciones que los demás necesitan, al ser el punto de contacto para los y las demás.

Una persona puede presentarse voluntaria para esta tarea o un grupo como tal puede oficiar de Araña en el seno de una comunidad ampliada [...].

Cuando, en un grupo, el rol de la Araña no está explícitamente asignado, éste recaerá sobre alguien que se convertirá en la persona a la que todo el mundo llama cuando se ha olvidado del lugar de reunión, la persona con quién uno o una se confía o a la que te vas a quejar. No obstante, una araña es más eficaz si no monopoliza la comunicación y las informaciones, sino que plantea las preguntas que pueden crear y reforzar una verdadera red de interacciones complejas.

Cuestiones a las que dan vida las Arañas

- ¿Quién comunica con quién en este grupo?
- ¿Cómo podemos reforzar y ampliar estas relaciones?
- ¿Por qué no hablas directamente con tal o cual? ¿Le has dicho esto o aquello? Si la respuesta es no, ¿por qué?
- ¿Cuál es nuestro punto común?
- ¿Qué podemos hacer para reforzar nuestros lazos? ¿Para pasárnoslo mejor? ¿Para encontrarnos más a menudo?
- ¿Qué tipo de comunicación formal nos podría ser útil?
- ¿Cuáles son los lazos informales que existen en el grupo o que el grupo necesita?
- ¿Qué es lo que podría favorecerlos? ¿Un espacio físico? ¿Tiempo? ¿Ser conscientes del hecho de que es eso lo que necesitamos?

El rol de la Araña puede ser halagador pero puede ser igualmente agotador. Ser él o la que recibe las quejas de todo el mundo, cuyo teléfono suena permanentemente, es una forma de servidumbre. Los grupos deberían crear sistemas de comunicación que animen a compartir las responsabilidades y sistemas de trasmisión de la información claros. Para la propia seguridad del grupo, las informaciones importantes jamás deberían estar en manos de una sola persona. Y las nuevas incorporaciones deben poder disponer de medios para encontrar la información y aprender la historia del grupo. [...]

Bibliografía

Ardoino, Jacques, Dubost *et alli, L' Intervention institutionelle,* París, Payot, 1980.

Baba, Morjane, *Guèrrilla kit. Ruses et techniques des nouvelles luttes anti-capitalistes. Nouveau guide militant,* París, La Découverte, 2003

Benassayag, Miguel, *Le Mythe de l'Individu,* París, La Découverte, 1998.

Boltansky, Luc y Chiapello, Eve, *El nuevo espíritu del capitalismo,* Madrid, Akal. Cuestiones de Antagonismo, 2004.

Bourdieu, Pierre, *Ce que parler veut dire,* Fayard, París, 1982.

Clastres, Pierre, *La sociedad contra el estado,* Barcelona, Luis Porcel, 1981.

Colectif sans Ticket, *Le livre-accès,* Le Cerisier, 2001 (www.colectifs.net/cst).

Dejours, Christophe, *L'Évaluation du travail a l'épreuve du réel,* París, INRA, 2003.

Deleuze, Gilles, *Spinoza. Filosofía práctica,* Barcelona, Tusquets, 2001.

_____ *Nietzsche y la filosofía,* Barcelona, Anagrama, 2008.

Deleuze, Gilles y Guattari, Felix, *El anti-edipo. Capitalismo y esquizofrenia I,* Paidós, Barcelona, 2009.

_____ *Mil mesetas. Capitalismo y esquizofrenia II,* Valencia, Pre-textos, 2008.

Deligny, Fernand, *Les enfants et le silence,* París, Galilée, 1980.

_____ *Graine de crapule,* Dunod, 1998.

Fanon, Frantz, *Los condenados de la Tierra,* México, FCE, 2006.

Foucault, Michel, *Hay que defender la sociedad,* Madrid, Akal, 2003.

_____ *Historia de la sexualidad I. La voluntad de saber,* Madrid, Siglo XXI, 2001.

_____ *La hermenéutica del sujeto,* Madrid, Akal, 2005.

Freeman, Jo, *La tyrannie de l'absence de structure,* 1970 (www.infokiosque.net).

Goupil, Romain, *DVD Mourir à trente ans,* 1982.

Guattari, Félix, *La révolution moléculaire,* París, Recherches, 1977.

_____ *Las tres ecologías,* Valencia, Pre-textos, 2000.

_____ *Psychanalyse et transversalité,* París, Maspero, 1972.

Imbert, Francis, *Pour une praxis pédagogique,* Vigneux, 1985.

Klossowski, Pierre, *Nietzsche y el círculo vicioso,* Madrid, Arena Libros, 2005.

Lapoujade, David, *William James, empirismo y pragmatismo,* PUF, 1997.

Latour, Bruno, *Petite réflexion sur le culte moderne des dieux fétiches,* París, Les Empecheurs de penser en rond, 1996.

Le Goff, Jean Pierre, *La Barbarie douce, la modernisation aveule des enterprises et de l'école,* París, Le Découverte, 1999.

Lestrade, Didier, *Act Up. Une historie,* París, Denoël, 2000.

Lourau, René, *L'autodisssolution des avant-gardes,* París, Galilée, 1980.

Muñoz Ramirez, Gloria, *EZLN 10 y 20. El fuego y la palabra,* Barcelona, Virus, 2004.

Nathan, Tobie, *Nous ne sommes pas seuls au monde,* París, Les Empecheurs de penser en rond, 2001.

Nietzsche, Friederich, *Así hablaba Zaratustra,* Madrid, Alianza Editorial, 2003.

_____ *La genealogía de la moral,* Madrid, Alianza Editorial, 2002.

Oury, Jean; Guattari, Félix y Tosquelles, François, *Pratique de l'institutionnel et politique,* París, Matrice, 1985.

Pignarre, Philippe y Stengers, Isabelle, *La sorcellerie capitaliste,* París, La Découverte, 2005.

Plutarco, *Sobre la charla* en *Obras completas,* Madrid, Gredos, 2006.

Querrien, Anne, *L'école mutuelle. Une pédagogie trop efficace?,* París, Les Empecheurs de penser en rond, 2005.

Recherches, núm. 18, «Deligny. Cahiers de l'immuable, 1 Voix et voir», París, 1975.

Recherches, núm. 21, «Historie de La Borde, dix ans de psycothérapie institutionelle», París, 1976.

Rouch, Jean, *Les Maitres fous,* DVD, París, Montparnasse, 2004.

Seminario «usages et enclosures», CST/GreFA, mayo de 2002 (www.enclosures.colectifs,net)

Spinoza, Baruch, *Ética,* Madrid, Alianza Editorial, 2008.

Stengers, Isabelle, *La Vierge et le neutrino,* París, Les Empecheurs de penser en rond, París, 2006.

Starhawk, *Femmes, magie et politique,* Les Empecheurs de penser en rond, París, 2003.

Des Tambouers sur l'oreille d'un sord, Bigoudis, Bruselas, 2006.

Vacarme, núm. 31, París, primavera de 2005.

Vella, Graziella, «Étranger le proche», *Multitudes*, núm. 24, primavera de 2006.

Zourabichvili, François, *Deleuze, une philosophie de l'événement*, París, PUF, 1994.